

Diana Raquel Ribeiro Rodrigues

**A Transição para uma Função de Gestão:
Vivências de Socialização na Nova Função e Experiências de Stresse Ocupacional**

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia

2011

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
Universidade do Porto

**A Transição para uma Função de Gestão:
Vivências de Socialização na Nova Função e Experiências de Stresse Ocupacional**

Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia na área de especialização em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho.

Orientadora: Professora Doutora Filomena Jordão

Porto 2011

Resumo

As mudanças no mundo do trabalho traduzem-se no aumento da mobilidade dos indivíduos no meio organizacional e na necessidade de uma maior capacidade de flexibilidade, que lhes permita adaptarem-se a novos contextos profissionais (Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). A transição para uma função de gestão conduz frequentemente a sentimentos de insegurança e stresse no trabalho (Uen, Wu & Huang, 2009), que podem ser minimizados pelos processos de socialização organizacional adotados (Chiavenato, 2004). Desenvolveu-se uma investigação cujo principal objetivo foi conhecer e descrever as vivências de socialização e de stresse ocupacional de indivíduos que se encontram numa situação de transição para uma função de gestão, numa organização específica. Mais especificamente, pretendeu-se responder às principais questões de investigação: Como se caracteriza o processo de socialização de indivíduos que transitam para uma função de gestão na organização em estudo? Quais são os acontecimentos indutores de stresse no exercício da função de indivíduos que assumiram recentemente uma função de gestão nessa mesma organização? Desenvolveu-se um estudo de enfoque qualitativo utilizando o método do estudo de casos múltiplos (Yin, 1993) e como técnica de recolha de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, na qual se inseriu a Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1954). Os resultados desta investigação mostram que, na organização em estudo, não existem práticas de socialização implementadas pela organização e na descrição que estes indivíduos fazem das suas vivências de socialização, os mesmos destacam principalmente a importância das relações interpessoais e das novas competências necessárias ao desempenho da sua nova função. Relativamente ao stresse ocupacional, as principais fontes de stresse identificadas por estes indivíduos relacionam-se com o cumprimento de prazos e as tarefas novas. Estes indivíduos destacam consequências do stresse, a nível organizacional relacionadas com a organização e a qualidade do trabalho e a nível individual, relacionadas com a aprendizagem, a motivação mas também as dores de cabeça, o cansaço, entre outras.

Propomos para investigações futuras, o estudo das vivências de socialização noutras organizações e o desenvolvimento de conhecimentos acerca do stresse ocupacional específicos associados às situações de transição entre funções.

Palavras-chave: Gestão, Transição de Função, Stresse Ocupacional, Socialização

Abstract

The changing nature of work reflected in the increased mobility of individuals in the organizational environment and the need for a greater capacity for flexibility, allow individuals to adapt to new professional contexts ((Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). The transition to a new management role often leads to feelings of insecurity and occupational stress (Uen, Wu & Huang, 2009), which can be minimized by the organizational socialization processes adopted (Chiavenato, 2004). We have developed an investigation with the main objective to meet and describe the organizational socialization process and the occupational stress experience of individuals who moved recently to a management function, in a specific organization. In a more specific way, we intend to answer to the main following research questions: How are characterized the organizational process socialization of the transition to a management role, in the organization under study? What are the events that job stress of individuals who have recently taken a management function in the same organization? We have developed a qualitative study, using the method of multiple cases study (Yin, 1993) and the chosen technique of data collection was the interview in their semi-structured form in which is used the critical incident technique (Flanagan, 1954).

The results shows that, in this organization, there is no socialization tactics implemented by the organization and in the description that these individuals make of their experience of socialization we found that they highlight especially the importance of interpersonal relationships and new competencies needed to perform their new role. With regard to the occupational stress, the main sources of stress identified by these individuals relate to the accomplishment of new tasks and deadlines. These individuals highlight the consequences of stress, at an organizational level, they highlight consequences related to the organization and quality of work and at an individual level, they highlight learning, motivation but also headaches, fatigue, etc.

We propose for future research, the study of socialization experiences in other organizations and the development of knowledge about occupational stress associated with specific situations of work role transitions.

.

Key Words – Management, Work Role Transitions, Occupational Stress, Socialization

Résumé

Les changements dans le monde du travail se traduisent en l'augmentation de la mobilité des individus dans le milieu organisationnelle et la nécessité de une plus grande capacité de flexibilité et d'adaptation, qui leurs permettent de s'adapter aux nouveaux contextes professionnels (Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). La transition vers une fonction de gestion conduit fréquemment à des sentiments d'insécurité et de stress au travail (Uen, Wu & Huang, 2009), lesquels peuvent être réduit para les processus de socialisation adoptés (Chiavenato, 2004). On a élaboré une étude dont le principal objectif fut de connaitre et décrire le processus de socialisation organisationnel et les expériences de stress occupationnel des individus qui ont récemment étaient transférés vers une fonction de gestion, dans une organisation spécifique. Plus spécifiquement, on a prétendu répondre aux principales questions d'investigations : Comment se caractérise le processus de socialisation des individus qui ont étaient transférés vers une fonction de gestion dans l'organisation en étude ? Quels sont les évènements inducteur de stress dans l'exercice de la fonction de ces gestionnaires ? On a élaboré une étude qualitative, en utilisant la méthode de l'étude des cas multiples (Yin, 1993) et les technique pour recueillir l'information ont été les entretiens semi-structuré, où on a inclut la Technique d'Incidents Critiques (Flanagan, 1954). Les résultats de cette investigation montrent que, dans l'organisation en étude, il n'existe pas de pratiques de socialisation implémenté par l'organisation, de manière à promouvoir d'adaptation de ces individus. Pour la description qu'ils font de leurs expériences de socialisation, ces individus soulignent principalement l'importance des relations interpersonnels et des nouvelles compétences nécessaires à la performance de leurs nouvelles fonctions. Relativement au stress occupationnel, les principales sources de stress identifié par ces individus se lient à l'accomplissement des dates limites et aux nouvelles tâches. Ces individus soulignent les conséquences du stress, que niveau organisationnel liées à l'organisation et à la qualité du travail, et au niveau individuel, à l'apprentissage, la motivation mais aussi aux maux de tête et à la fatigues, entre autres.

On propose comme futures investigations, l'étude des expériences de socialisation dans d'autres organisations et le développement de connaissances sur le stress occupationnel spécifiquement lié aux situations de transition entre fonctions.

Mots Clés : Gestion, Transition de Fonction, Stress Occupationnel, Socialisation

Agradecimentos

Este trabalho reflete todo o meu crescimento ao longo destes últimos cinco anos de formação e por isso gostava de dedica-lo a todas as pessoas que me acompanharam e apoiaram durante este longo percurso.

À minha orientadora, a Professora Filomena Jordão, agradeço-lhe por todo o seu apoio ao longo destes últimos dois anos. Agradeço-lhe também pela sua disponibilidade e presença constante em todas as etapas deste trabalho, pelos seus comentários sempre pertinentes e pelo estímulo à minha reflexão.

Aos meus pais e ao meu irmão que representam tudo para mim. Obrigada pelo apoio e pelo amor incondicional, sem vocês nada disto poderia ser possível. Foram vocês que me tornaram a pessoa que sou hoje. Obrigada por tudo.

À Maria, companheira de todas as horas, e que de tão perto me acompanhou na realização deste trabalho. Agradeço-lhe pelos momentos de descontração quando a ansiedade era muita, pela motivação e pela força que me deu ao longo de todo este percurso.

A todos os meus amigos, pela sua presença constante na minha vida, nos bons e nos menos bons momentos, por me fazerem sempre rir e por terem tornado estes 5 anos tão especiais e repletos de aventuras e momentos inesquecíveis.

Obrigada a todos e venham os próximos desafios!

ÍNDICE

I.INTRODUÇÃO.....	8
II.ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1. Stresse Ocupacional.....	122
2.2. O Gestor.....	13
2.2.1. Caracterização do seu papel organizacional.....	13
2.2.2. Fontes típicas de stresse ocupacional no Gestor.....	15
2.2.2.1. Fatores intrínsecos ao trabalho.....	16
2.2.2.2. Papel na organização.....	16
2.2.2.3. Relações no Trabalho.....	17
2.2.2.4. Estrutura e Cultura organizacional.....	17
2.2.2.5. Stressores Extraorganizacionais.....	18
2.2.2.6. Carreira.....	18
2.3. Socialização Organizacional.....	19
2.3.1. Definição e Contextualização.....	19
2.3.2. Modelos de Socialização.....	20
2.4. Socialização e Stresse Ocupacional.....	233
III. ESTUDO EMPÍRICO.....	26
3.1. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação.....	277
3.2. Método.....	27
3.2.1. Participantes.....	28
3.2.1.1. Contexto organizacional de pertença.....	28
3.2.1.2. Caracterização dos participantes/casos.....	28
3.2.2. Técnica de recolha de informação.....	29
3.2.3. Procedimento.....	30
3.2.4. Técnica de análise de dados.....	31
IV. REDUÇÃO DA INFORMAÇÃO, RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO.....	32
4.1. REDUÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	333
4.2. Resultados e sua discussão.....	365
4.2.1. Como se caracteriza o processo de socialização de indivíduos que transitam para uma função de gestão na organização em estudo?.....	365
4.2.1.1. Quais as práticas de socialização implementadas pela organização para promover a adaptação destes gestores?.....	366
4.2.1.2. De que forma os gestores vivenciam o seu processo de socialização à sua nova função?.....	377
4.2.1.3. Qual a perceção dos gestores relativamente ao cumprimento das expectativas que possuíam sobre a sua nova função?.....	477
4.2.2. Quais são os acontecimentos indutores de stresse no exercício da função de um indivíduo que transitou recentemente para a função de gestor, na organização em estudo?.....	48
4.2.2.1. Que fontes de stresse são identificadas por estes indivíduos?.....	499
4.2.2.2. Quais as consequências associadas ao stresse percebido por estes indivíduos?.....	54
V. REFLEXÕES FINAIS.....	59
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
VII. ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Uma Classificação das táticas de Socialização.....	22
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos participantes/casos	29
Quadro 2: Práticas de socialização implementadas pela organização.....	36
Quadro 3: Temas identificados nas vivências de socialização à função de gestão.....	38
Quadro 4: Percepção acerca do cumprimento de expectativas.....	47
Quadro 5: Fontes de stresse identificadas na descrição de acontecimentos de trabalho.....	49
Quadro 6: Consequências do stresse a nível individual e a nível organizacional.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Caracterização dos participantes/casos.....	71
Anexo B – Guião da entrevista.....	75
Anexo C – Folha de instruções.....	79
Anexo D – Sistema de categorias.....	81
Anexo E – Lista geral de <i>Free Nodes</i> /Categorias Livres.....	84
Anexo F – Lista geral de <i>Tree Nodes</i> /Categorias Interligadas.....	86
Anexo G – Relatório das práticas de socialização implementadas na organização.....	88
Anexo H – Relatório dos temas identificados nas vivências de socialização à função.....	91
Anexo H1. – Relatório do tema Relações Interpessoais identificado nas vivências de socialização.....	92
Anexo H2. – Relatório do tema Competências identificado nas vivências de socialização.....	99
Anexo H3. – Relatório do tema Adaptação Progressiva identificado nas vivências de socialização.....	104
Anexo H4. – Relatório do tema Papel na Organização identificado nas vivências de socialização.....	108
Anexo H5. – Relatório do tema Separação da Função Anterior identificado nas vivências de socialização.....	111
Anexo H6. – Relatório do tema Monitorização identificado nas vivências de socialização.....	114
Anexo H7. – Relatório do tema Responsabilidades identificado nas vivências de socialização.....	118
Anexo I – Relatório da percepção do Cumprimento de expectativas.....	121
Anexo J – Relatório das Fontes de Stresse identificadas pelos participantes.....	126
Anexo J1. – Relatório da Fonte de Stresse Tarefas Novas.....	127
Anexo J2 – Relatório da Fonte de Stresse Cumprimento de Prazos.....	131
Anexo J3. – Relatório da Fonte de Stresse Sobrecarga de Trabalho.....	138
Anexo J4. – Relatório da Fonte de Stresse Relações Interpessoais.....	141
Anexo J5 – Relatório da Fonte de Stresse Responsabilidades.....	144
Anexo J6. – Relatório da Fonte de Stresse Realizar uma apresentação.....	147
Anexo K – Relatório das Consequências do Stresse identificadas pelos participantes.....	149
Anexo K1. – Relatório das Consequências do stresse a nível individual.....	150
Anexo K2. – Relatório das Consequências do stresse a nível organizacional.....	159

I.INTRODUÇÃO

As grandes mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho estão relacionadas com a natureza da força de trabalho, os choques económicos, a competição, as tendências sociais, as características da política mundial e as revoluções tecnológicas que permitem uma disseminação da informação mais rápida, fácil e eficiente (Robbins, 1999). Estas transformações exigem das organizações uma maior capacidade de adaptação às novas estruturas pois “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robbins, 1999, p.407). Estas mudanças no mundo do trabalho têm como principal resultado a globalização dos mercados, sendo exigida aos trabalhadores uma maior mobilidade e flexibilidade, de forma a serem capazes de se adaptar continuamente a novas funções e novas exigências (Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). A capacidade dos colaboradores em desenvolver novas competências e adaptar-se a situações ambíguas e desafiantes é altamente valorizada pelas organizações, uma vez que permite que estas sejam capazes de competir num meio em constante mudança (Chiavenato, 2004). Para os indivíduos, a adaptação a uma nova função e o desempenho de um novo papel é geralmente uma situação que gera ansiedade, desconforto, inseguranças e stresse. Na adaptação dos indivíduos aos seus novos contextos de trabalho, os processos de socialização desempenham um papel importante, uma vez que parecem minimizar a ansiedade e stresse subjacentes aos períodos de adaptação e são importantes também no alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos das organizações, facilitando a integração e ajustamento dos novos membros às suas novas funções (Chiavenato, 2004). Um processo de adaptação mal sucedido, pode acarretar consequências negativas para o indivíduo originando experiências de ansiedade e stresse muito intensas, e se o fracasso da adaptação levar o indivíduo a abandonar a organização, implica a necessidade de realizar um novo processo de recrutamento, o que tem custos elevados para a organização. Assim, parece fundamental compreender como o indivíduo se adapta a novas funções, de modo a encontrar formas de facilitar este processo e diminuir as experiências de ansiedade e stresse associadas ao mesmo.

O fenómeno de stresse ocupacional tem vindo a aumentar tendo em conta os meios instáveis e em constante mudança em que as carreiras se desenvolvem. Determinadas fases da carreira parecem estar associadas a maiores níveis de stresse, sendo a adaptação dos indivíduos a uma nova função, uma das fases que mais experiências de stresse origina. A fase de adaptação a uma nova função exige o desenvolvimento de novas competências e de novas relações interpessoais, isto é, os indivíduos numa situação de transição, confrontam-se com um novo contexto com o qual lidam com experiências novas, quer a nível social como a nível funcional, confrontando-se com a necessidade de desempenhar tarefas novas (Ramos, 2001).

Com um mundo em constante mudança, a competição entre as organizações é cada vez maior e é essencial que estas sejam capazes de criar e manter a sua vantagem competitiva. As capacidades de inovação, rapidez e adaptação ao ambiente são algumas características que permitem manter uma vantagem competitiva, prezando-se hoje em dia cada vez mais, a singularidade e o valor único do capital humano (Gomes et al., 2008). Atrair e desenvolver o talento e as pessoas com talento é um desafio para as organizações, tendo-se investido cada vez mais no talento dos gestores que são uma componente fundamental para o sucesso da organização (Hill, 2004 cit in Uen, Wu & Huang, 2009). De acordo com McDermott (2001) o número de jovens gestores tem aumentado devido a estes possuírem uma formação e referências académicas de qualidade, elevadas competências profissionais e também por se atribuir uma importância elevada às visões modernas que estes levam para a organização, sendo estas consideradas vantajosas e fundamentais para melhorar o desempenho organizacional (in Uen, Wu & Huang, 2009). A adaptação destes jovens gestores que se deparam com novas responsabilidades, novas tarefas e novas relações com os membros da organização pode ser indutora de inseguranças, pressões e stresse no trabalho (Uen, Wu & Huang, 2009).

Neste estudo, procurou-se conhecer e descrever as vivências de socialização e de stresse ocupacional de indivíduos que transitaram recentemente para uma função de gestão, numa organização específica. Este trabalho está organizado em três grandes momentos: num primeiro momento, apresenta-se um enquadramento teórico onde é abordado o fenómeno de stresse ocupacional, os papéis organizacionais do gestor, as fontes de stresse típicas deste grupo profissional, apresentam-se também os principais modelos de socialização organizacional e a relação existente entre socialização e stresse ocupacional; num segundo momento, apresenta-se o estudo empírico, sendo descrita detalhadamente o método utilizado; e, num terceiro momento, apresentam-se os resultados, a sua discussão tendo por base a literatura existentes acerca destes temas e as reflexões finais acerca desta investigação.

II.ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Stresse Ocupacional

A primeira referência ao conceito de stresse foi introduzida por um médico austro-húngaro, Hans Selye, que o definiu como sendo uma resposta não específica do organismo a qualquer estímulo ou exigência externa sobre ele (Selye, 1976 in Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997b). A partir desta definição, Selye admitiu que o stresse ou Síndrome Geral de Adaptação (SGA) consiste numa resposta não específica, apresenta sempre as mesmas características em todas as situações e manifesta-se da mesma forma em todos os indivíduos, variando apenas no grau de exigência do estímulo indutor de stresse. A perspetiva de Selye teve um papel importante uma vez que permitiu o início do estudo acerca do stresse, contudo foi fortemente criticada por ignorar as diferenças individuais e os fatores ambientais (Cunha et al., 2007). O stresse foi também definido como sendo um estímulo, colocando-se o foco nas forças externas ao indivíduo, consideradas agentes indutores de stresse. De acordo com esta abordagem, o stresse consiste numa situação nova e intensa, que implica uma mudança rápida e inesperada (Appley e Trumbull, 1967 in Pinto & Silva, 2005). Este fenómeno foi assim conceptualizado como uma variável externa ao indivíduo, sendo importante identificar os vários tipos de fatores que podem induzi-lo, tais como as condições físicas ou psicológicas (Cunha et al., 2007). A conceção transaccional do stresse é a que tem suscitado maior consenso. Esta perspetiva considera o stresse como um processo dinâmico que ocorre entre o indivíduo e o ambiente, ao longo do tempo. A transação dá ênfase ao facto do stresse consistir no resultado da interação dinâmica e recíproca entre as variáveis pessoais e ambientais. À luz desta perspetiva, o enfoque está no “indivíduo em situação” e não tanto no “indivíduo com sintomas de stresse” (Ramos, 2001) e torna-se fundamental compreender o fenómeno de stresse como um sistema de variáveis que se relacionam ao longo do tempo (Lazarus & Folkman, 1984 in Hart & Cooper, 2001). Assim, de acordo com esta perspetiva, o indivíduo é um agente ativo que é influenciado pelo ambiente, e que reage ativamente com as trocas com o ambiente (Ramos, 2001).

É importante salientar que o stresse é um fenómeno inerente à condição humana, não devendo por isso ser encarado em termos da sua presença ou ausência, mas sim de acordo com a sua intensidade e o efeito que provoca no indivíduo (Raimundo, 2008). O stresse pode ter uma dimensão negativa ou positiva: a resposta negativa do indivíduo perante um agente indutor de stresse, tem sido designada pelo termo Distresse podendo originar pânico, fuga, diminuição do desempenho (Selye, 1979 in Antoniou & Cooper, 2005), assim como se encontra associada a efeitos nefastos para a saúde e bem-estar do indivíduo (Simmons & Nelson, 2001); a existência de um stresse positivo foi introduzida por Selye (1976), é designado por Eustresse e decorre de uma avaliação positiva do agente indutor de stresse,

permitindo aumentar o desempenho do indivíduo assim como fomentar o seu autodesenvolvimento e crescimento pessoal (Selye, 1979 cit in Antoniou & Cooper, 2005). O Eustresse parece estar também associado a consequências benéficas para a saúde e bem-estar individual (Nelson & Simmons, 2001).

O stresse no trabalho ou stresse ocupacional tem já há muito despertado o interesse dos investigadores tendo em conta o seu impacto nos indivíduos e nas organizações. A compreensão deste fenómeno deve ser situada num contexto político, cultural, social e económico em constante mudança, uma vez que este define e influencia o ambiente no qual o trabalho decorre e a forma como os indivíduos respondem às suas experiências de trabalho (Cooper & Kenny, 2003). O conceito de stresse ocupacional tem sido amplamente estudado, no entanto, no seio da comunidade científica ainda não se chegou a um consenso quanto ao significado e à definição do mesmo (Cooper & Hart, 2001). Das inúmeras definições que se encontram na literatura, parece existir algum consenso relativamente a determinados aspetos relativos ao stresse ocupacional, nomeadamente: o trabalho compreende características e exigências que podem provocar situações de stresse; as pessoas participam ativamente nos processos de stresse, porque os tentam resolver, tolerar, reduzir ou minimizar (Ramos, 2001).

Além das consequências individuais do stresse, que já foram anteriormente apresentadas, o stresse no trabalho pode acarretar consequências a nível organizacional, as quais derivam do stresse manifestado individualmente pelos atores organizacionais uma vez que as organizações são constituídas por indivíduos (Cunha et al., 2007). Assim, o stresse nas organizações pode originar consequências positivas como o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho mas parece estar associado também a problemas de absentéismo, *turnover*, conflito no trabalho, e diminuição da produtividade e eficiência da organização (Quick et al, 1997).

2.2. O Gestor

2.2.1. Caracterização do seu papel organizacional

A sociedade atual tornou-se uma sociedade de organizações: nascemos numa organização, a nossa educação realiza-se numa organização e trabalhamos no seio de organizações (Mintzberg, 1989). O que distingue estas organizações formais de outro conjunto qualquer de indivíduos é a existência de um sistema de autoridade e administração personificado por um ou vários gestores, numa hierarquia mais ou menos estruturada cujo objetivo é o de unir e alinhar atividades em prol de um objetivo comum (Mintzberg, 1989). Neste contexto, o gestor tem portanto um papel essencial e o torna-se importante conhecer no que consiste a sua função.

Em 1916, Henry Fayol definiu aquelas que considerava serem as cinco funções básicas do trabalho de um gestor, juntando-as no acrónimo *POSDCORB* – *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting* (in Mintzberg, 1989). No entanto, em 1975, Mintzberg publicou um artigo no qual põe em causa muitas das crenças que vigoravam até à altura relativamente ao papel e a atividade do gestor e criticou a racionalidade que habitualmente aparece associada à definição do trabalho do gestor nas organizações. Este autor refere-se às conhecidas descrições do trabalho do gestor como “*folklores*” ou mitos que não correspondem à realidade. (Mintzberg, 1989). De acordo com as investigações de Mintzberg, o trabalho dos gestores caracteriza-se por um “ritmo imparável”, em que estes realizam uma quantidade elevada de tarefas num intervalo de tempo reduzido. Ainda segundo Mintzberg, a atividade dos gestores caracteriza-se também por brevidade, variedade e fragmentação, na medida em que estes profissionais despendem grande parte do seu tempo em tarefas dispersas e não estruturadas como atender telefonemas, responder a correio eletrónico e resolver problemas dos seus subordinados. O gestor pode ser definido como tendo a responsabilidade de dirigir uma organização ou uma das suas unidades, encontrando-se assim investido de uma autoridade formal, da qual advém um estatuto que envolve diferentes formas de relações interpessoais que permitem o acesso à informação. (Mintzberg, 1989). Por sua vez o acesso à informação permite ao gestor a tomada de decisão e a elaboração da estratégia da organização ou da unidade pela qual é responsável. A partir destas características, Mintzberg definiu dez papéis para os gestores e agrupou-os em três domínios principais: Papéis interpessoais; Papeis ligados à informação; papéis decisoriais.

Os papéis interpessoais decorrem diretamente da autoridade formal que caracteriza os gestores e que lhes permite ter acesso à informação. São considerados “papéis por vezes puramente rotineiros implicando uma comunicação de baixo nível informacional e nenhuma tomada de decisão importante”. É possível distinguir três tipos de papéis interpessoais: o símbolo, o líder e o agente de ligação. O gestor desempenha o papel de símbolo da organização quando a representa em cerimónias formais como em jantares ou outras festas comemorativas. O gestor enquanto líder, desenvolve relações interpessoais com os seus subordinados, em consequência da autoridade formal que o caracteriza e desempenha uma série de atividades, como por exemplo, o encorajamento ou a crítica, a formação, contratação, despedimento ou promoção dos seus subordinados. Enquanto agente de ligação, o gestor constrói a sua própria rede exterior de informação, desenvolvendo relações horizontais com numerosos indivíduos e grupos fora da organização. Os papéis interpessoais são essenciais ao trabalho de gestor uma vez que permitem a construção de uma rede de relações que lhe permite ter um acesso formal e fácil aos seus subordinados assim como a contactos exteriores.

Os papéis ligados à informação são relativos à intenção explícita do gestor de receber ou recolher informação. Enquanto “monitor”, o gestor procura informação junto dos seus subordinados e contactos exteriores, procurando assim detetar mudanças, identificar problemas e oportunidades e construir conhecimentos acerca do seu meio. No papel de difusor, o gestor divulga para os seus subordinados as informações que recolheu. O gestor também desempenha a função de “porta-voz”, comunicando a informação recolhida aos seus contactos exteriores.

Como consequência da sua autoridade formal, o gestor pode direccionar a organização para uma nova linha de estratégias e pode aceder a informações internas ou externas, o mais atuais e fiáveis possível. Este constitui o papel “ligado à tomada de decisão” e surge como consequência da necessidade de tomar medidas perante a informação recolhida. Os papéis ligados à tomada de decisão são quatro nomeadamente, o gestor como empresário, regulador, distribuidor de recursos. Enquanto “empresário”, o gestor procura adaptar a organização a todo o tipo de mudanças do contexto envolvente, procurando assim, iniciar ativamente a mudança. O “regulador” responde involuntariamente às pressões do meio e não controla a mudança. Por sua vez, o gestor desempenha também o papel de distribuidor de recursos, entendendo-se recursos como tempo, dinheiro, material, mão de obra, etc. O gestor é também um negociador uma vez que tem acesso a informações importantes para a negociação de atividades, mesmo que rotineiras, utilizando também para isso a autoridade formal que o seu estatuto lhe confere.

Através da apresentação destes papéis dos gestores, Mintzberg admite que ao contrário do que geralmente se pensa, por muito que os gestores tentem planear, organizar, implementar e controlar atividades, de uma forma lógica e dentro das normas, a maior parte do seu tempo de trabalho é passado a lidar com distúrbios, crises, conflitos e problemas, num contexto de mudança constante (Jordão, 1998)

2.2.2. Fontes típicas de stresse ocupacional no Gestor

Um modelo formulado por Cooper e Marshall (1977) sistematiza as fontes de stresse ocupacional do grupo profissional dos gestores. Este modelo considera a existência de seis fontes de stresse: (1) Fatores intrínsecos ao trabalho; (2) Papel na Organização, (3) Relações no Trabalho; (4) Estrutura e Clima Organizacional; (5) Fontes de stresse Extraorganizacionais;; (6) Carreira.

De acordo com Serra (2007), o stresse no trabalho raramente provém de uma só fonte, uma vez que o stresse no trabalho constitui o produto final da interação que se estabelece entre a tarefa, o indivíduo e a organização.

2.2.2.1. Fatores intrínsecos ao trabalho

Os fatores intrínsecos ao trabalho foram a primeira categoria à qual foi prestada atenção, no que diz respeito à temática do stresse ocupacional. Parece evidente que cada função possui características que pode constituir fontes de stresse para determinados indivíduos (Cooper & Marshall, 1977). Existe uma variedade de aspetos que foram estudados neste domínio, no entanto, existem dois fatores que têm recebido mais atenção nomeadamente, as condições de trabalho e a sobrecarga de trabalho.

As condições de trabalho têm sido associadas à saúde mental e física dos colaboradores (Cooper & Marshall, 1977). O potencial indutor de stresse advindo das características da tarefa pode ser avaliado através da análise do ajustamento ou desajustamento entre o trabalhador e a natureza das tarefas inerentes ao seu trabalho (Ramos, 2001). Algumas das características que parecem estar associadas a experiências de stresse são: a variedade de tarefas prescritas para um posto de trabalho, a autonomia atribuída a cada trabalhador, a quantidade de comunicações face-a-face que o trabalho exige; as competências e conhecimentos exigidas pelo trabalho, o nível de responsabilidade requeridas para cumprir a tarefa (Ross & Altmaier, 1994).

A sobrecarga de trabalho tem também sido considerada um fator indutor de stresse, podendo ser do tipo qualitativa ou do tipo quantitativa (Gibson et al., 2003). A sobrecarga qualitativa de trabalho ocorre quando o indivíduo sente que lhe faltam competências para cumprir as tarefas que lhe são requisitadas, ou que os padrões de performance que lhe são exigidos são demasiado elevados. A sobrecarga quantitativa resulta de um excesso de tarefas que são atribuídas a um mesmo indivíduo ou um tempo demasiado limitado para realizar as tarefas exigidas (idem). Num pólo oposto, a subcarga de trabalho também pode gerar stresse no indivíduo, na medida em que existe uma reduzida utilização das capacidades do colaborador, o que pode contribuir para a progressiva perda de competências e aprendizagens (Karasek e Theorell, 1990 in Ramos, 2001).

2.2.2.2. Papel na organização

O papel na organização define o padrão comportamental esperado pelos outros, atribuído a alguém de acordo com a sua posição na organização (Robbins, 1998 in Ramos, 2001). A falta de clareza quanto ao papel do colaborador na organização pode originar problemas tais como a ambiguidade ou o conflito de papel. (Cooper & Marshall, 1977).

O conflito de papel ocorre quando o indivíduo perceciona ou quando lhe são comunicadas expectativas incompatíveis ou inconsistentes acerca do que se espera dele (Nelson & Quick,

2003). Deste modo, gera-se um conflito de papeis, tornando-se difícil ou mesmo impossível para o indivíduo agir de acordo com as diferentes expectativas (Gibson et al., 2003).

A ambiguidade de papel ocorre quando o papel do indivíduo na organização é ambíguo e não é claramente definido, o que faz com que este não tenha uma correta representação dos objetivos do seu trabalho, das expectativas dos seus colegas em relação a ele ou das suas responsabilidades (Cooper & Marshall, 1977). A ambiguidade de papel pode resultar de uma transmissão inadequada das características do papel, no sentido em que a informação não é transmitida ao indivíduo ou a mesma é confusa (Jex, 1998 in Ramos, 2001).

A responsabilidade é também um fator de stresse associado ao papel do indivíduo na organização. Pode estabelecer-se uma diferenciação entre a “responsabilidade por coisas” (e.g. equipamentos, orçamentos) e a “responsabilidade por pessoas”. Um estudo de Wardwell, Hyman e Bahnson (1964) chegou à conclusão que a responsabilidade por pessoas estava mais significativamente correlacionada com Doenças Cardíacas Coronárias (in Cooper & Marshall, 1977). Parece que o aumento na responsabilidade por pessoas significa frequentemente a necessidade de mais tempo para interagir com os outros, participar em reuniões, trabalhar sozinho e consequentemente passar mais tempo a tentar cumprir prazos e horários (Cooper & Marshall, 1977).

2.2.2.3. Relações no Trabalho

As relações do indivíduo com os outros membros da organização, tais como, os colegas de trabalho, superiores e subordinados são o fator com maior influência no stresse, sendo uma das suas principais causas deste fenómeno (Cooper & Marshall, 1977). O stresse é desencadeado por sentimentos de ameaça, reduzido apoio interpessoal e ausência de empatia que relações interpessoais pobres podem originar (Cooper & Marshall, 1977). Relações de trabalho insatisfatórias podem ainda ter como consequência a insatisfação no trabalho, falta de confiança, coesão, suporte social e comunicação entre os diversos membros da organização assim como um reduzido nível de interesse e baixo empenho na resolução de problemas da organização (Gibson et al., 2003).

2.2.2.4. Estrutura e Clima organizacional

O estar integrado numa organização pode constituir, para o colaborador, uma ameaça à sua liberdade e autonomia o que por si só pode ser considerada uma fonte de stresse (Cooper & Marshall, 1977). Pouca ou nenhuma oportunidade de participação nos processos decisoriais da organização assim como a falta de sentido de pertença, uma comunicação reduzida, elevadas restrições a nível do comportamento e as políticas adotadas pela organização podem também constituir fontes de stresse (Cooper & Marshall, 1977).

O tipo de estrutura da organização na qual o indivíduo se encontra inserida parece estar associado aos níveis de ansiedade do colaborador. As estruturas organizacionais que permitem ao colaborador ter um maior poder de decisão são menos stressantes para o indivíduo. Neste sentido, um aumento do poder de decisão reforça o significado que o trabalho tem para o indivíduo, sendo-lhe atribuído uma maior autonomia, responsabilidade e sentimento de controlo (Ross & Altmaier, 1994).

O clima existente na organização pode também constituir uma fonte de stress para o indivíduo. Assim, a existência de um elevado clima de competição na organização pode resultar no aumento de stress nos membros da organização. As lutas de poder e as políticas adotadas pela organização em relação a promoções ou transferências dos seus colaboradores podem também gerar stress nos indivíduos que trabalham na organização (Ross & Altmaier, 1994).

2.2.2.5. Stressores Extraorganizacionais

Os fatores de stress organizacionais e extraorganizacionais estão em constante interação uma vez que os problemas do quotidiano extralaboral não ficam à porta da organização, e os problemas de génese organizacional não se mantêm sempre apenas no seio da organização, podendo influenciar a vida pessoal dos indivíduos (Cunha et al., 2007). Crises familiares, conflitos sociais, acontecimentos de grande impacto na vida pessoal dos indivíduos como a morte de um parente próximo, ou exigências inerentes a papéis sociais tais como o de esposa/marido, mãe/pai são algumas das fontes extraorganizacionais que se podem manifestar na organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

2.2.2.6. Carreira

O desenvolvimento da carreira profissional é também considerado um fator indutor de stress, dada a importância que representa para os indivíduos. Existem fatores de stress específicos relacionados com a carreira profissional do indivíduo, que podem ter um impacto significativo na saúde e bem-estar do indivíduo. Estes dizem respeito, principalmente, à insegurança sentida com a manutenção do emprego, à oposição às ambições pessoais, à promoção para funções para as quais o indivíduo não se sente preparado ou a uma não promoção, que o indivíduo consideraria justa (Serra, 2007). Tal como foi anteriormente referido, as mudanças no mundo do trabalho estão principalmente relacionadas com a globalização dos mercados, o aumento dos contratos temporários, a intensificação do trabalho e a exigência de uma maior flexibilidade por parte dos trabalhadores (Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). Estas mudanças no mundo do trabalho tiveram como consequências o aumento da incerteza, insegurança, stress e a evolução do significado de

carreira (idem). Existem diversas fases da carreira que podem ser indutoras de stresse, principalmente no que diz respeito ao início de carreira, às transições e ao final da carreira (Ramos, 2001). Num momento de transição de funções, as experiências de socialização à nova função desempenham um papel essencial uma vez que podem contribuir para minimizar as experiências de ansiedade e stresse associados a um período de adaptação. Assim, nos pontos seguintes, procurou-se apresentar o conceito de socialização organizacional, os principais modelos de socialização, e a sua relação com o stresse ocupacional.

2.3. Socialização Organizacional

2.3.1. Definição e Contextualização

O aumento da mobilidade dos indivíduos no meio organizacional tem levado a um interesse crescente pelo estudo e compreensão do processo de adaptação dos indivíduos às novas organizações e às novas funções que integram (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Os indivíduos que integram um novo contexto profissional levam consigo não apenas um leque de conhecimentos e aptidões, como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham (Mosquera, 2007). Por outro lado, os indivíduos que já se encontram integrados na organização têm também os seus próprios valores, motivações e expectativas, as quais podem, eventualmente, ser diferentes das do indivíduo que integra a organização. Deste modo, quando algum novo elemento chega à organização, o equilíbrio social é alterado e quer indivíduo, quer organização procuram ajustar-se um ao outro, sendo por isso necessários compromissos e cedências de ambos os lados, dando-se o nome de contrato psicológico a esta experiência de ajustamento mútuo (Mosquera, 2007). No desenvolvimento desta experiência de ajustamento entre indivíduo e organização, a socialização têm um papel fundamental, no sentido em que através desta são transmitidos diversos conhecimentos que podem facilitar a integração e ajustamento destes novos membros à organização (Chiavenato, 2004).

Existem numerosas definições de socialização organizacional e os autores que abordam este conceito atribuem relevância a diferentes aspetos. A socialização pode ser definida como a transformação de um *outsider* para um membro efetivo e participativo na organização (Feldman, 1986); o processo de aprendizagem de uma cultura por um membro da organização (Van Vianen, 2000 in Chang, Chang & Jacobs, 2009); e o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, habilidades, o comportamento que os outros esperam dele na organização (Taormina, 2009). Schein e Van Maanen (1979) definem ainda que a socialização organizacional constitui o processo através do qual o indivíduo adquire as competências sociais e os conhecimentos necessários para assumir o seu papel organizacional

e o processo de aprendizagem das crenças, valores, orientações, comportamentos e competências necessárias ao cumprimento eficaz do seu papel e função na organização. Van Maanen (1978) atribuiu o nome de “processamento de pessoas” aos processos de socialização, considerando que cada indivíduo adquire de forma diferente os conhecimentos e competências necessárias ao desempenho do seu trabalho, na medida em que as estratégias de processamento de informação variam de indivíduo para indivíduo. Deste modo, a socialização organizacional é um processo cuja forma e conteúdo variam de organização para organização e numa mesma organização, cada indivíduo experiencia de forma diferente a socialização (Gibson et al., 2003).

A socialização organizacional é um processo de maior relevância quando um novo colaborador integra uma nova organização, no entanto, este processo não ocorre apenas na chegada do trabalhador à organização, podendo existir sempre que o indivíduo assume um novo papel numa mesma organização (Van Maanen, 1978). Neste sentido, a socialização é um processo contínuo, que ocorre ao longo da carreira dos indivíduos, sendo contudo mais intenso durante as transições (Van Maanen, 1978; Gibson et al., 2003).

A transição para um novo papel num meio organizacional pode ser definida como “uma mudança no estatuto ou uma alteração relativamente ao conteúdo das exigências e atividades da atual função, envolvendo uma reorganização do trabalho” (Nicholson & West, 1988, p.48). Os colaboradores sujeitos a transições de papéis parecem experienciar mudanças com características muito semelhantes àsquelas vivenciadas por colaboradores que ingressam numa nova organização, excetuando que os primeiros já se encontram integrados na organização, e estarão, à partida, mais cientes dos objetivos, missão, valores e cultura da organização e detém já uma rede de contactos na mesma (Levin, 2010). No entanto, a transição de papéis numa mesma organização implica também a necessidade de adquirir novas competências e a constituição de uma nova rede de relações interpessoais.

2.3.2. Modelos de Socialização

Schein e Van Maanen (1979) propõem um modelo de socialização no qual identificam sete táticas de socialização organizacional que se referem à forma como são estruturadas as experiências de um indivíduo que se encontra numa situação de transição de papel. Cada uma destas dimensões encontra-se num contínuo, cujos extremos são constituídos por uma estratégia de processamento de informação ou tática de socialização homóloga. Os autores deste modelo assumem que estas estratégias de socialização não pretendem ser exaustivas, mas parece que tendem a ocorrer de forma generalizada nas organizações e têm consequências mais notáveis para os membros que se encontram numa situação de transição,

podendo também influenciar os restantes elementos de uma mesma organização. A escolha de um conjunto de táticas específicas para constituir este modelo remete para o facto de se ter verificado empiricamente que estas são transversais a uma ampla variedade de organizações e parecem influenciar os indivíduos que a elas são submetidos. A escolha da tática de socialização utilizada depende de diversos fatores – económicos, técnicos, humanos, respeito às tradições – ou pode até tratar-se de uma escolha arbitrária ou inconsciente. No entanto, sugere-se que o estudo aprofundado destas táticas e das suas consequências permite que se realize uma escolha mais consciente e mais eficaz resultando desta, consequências mais positivas quer para o indivíduo quer para a organização. (Van Maanen, 1978). As sete táticas de socialização propostas neste modelo são as seguintes: Coletiva vs. Individual, Formal vs. Informal, Fixa vs. Variável, Sequencial vs. Não-sequencial, Em série vs. Isolada, Investidura vs. Despojamento, Por competição vs Por concurso.

Nas estratégias de socialização coletivas, os novos membros são submetidos às mesmas experiências de socialização, beneficiando do estabelecimento de relações com os novos colaboradores, o que contrasta com as táticas de socialização individual que proporcionam experiências únicas e individuais ao socializado. Em relação às estratégias formais, são comunicadas através de uma prescrição formal, as atitudes, valores e procedimentos considerados “corretos” na organização e no novo papel, por oposto às estratégias informais que ocorrem quando o membro integra o posto de trabalho e aprende informalmente as práticas reais da sua função. A dimensão sequencial da socialização diz respeito a um processo de transição cujas etapas são previamente identificadas e definidas enquanto que com as táticas não sequenciais, a sequência de etapas para atingir o objetivo é desconhecida, ambígua ou está constantemente em mudança. A dimensão fixa/variável das táticas de socialização remete para a existência ou não de um intervalo de tempo previamente definido para cada fase da socialização, o qual é definido pela organização e comunicado ao socializado. Relativamente às táticas em série, estas implicam que membros da organização mais experientes instruem os novos membros que se preparam para assumir papéis semelhantes aos seus. Por outro lado, quando os novos elementos não seguem os passos de trabalhadores mais experientes, ou porque estes antecedentes não existem, ou porque estes não se encontram disponíveis para informar e instruir os novatos acerca do papel que estão prestes a assumir, as táticas de socialização são disjuntivas. As estratégias de socialização caracterizadas por investidura procuram verificar e confirmar a identidade e personalidade do novo membro à organização, e quando são aplicadas táticas de despojamento, procura-se adaptar o perfil do novo membro aos interesses da organização, adaptando a identidade do novato para que este aceite os valores da organização. Finalmente, com as estratégias de

socialização por competição, os indivíduos são sujeitos a diferentes programas de socialização, de acordo com as suas aptidões, ambições ou antecedentes, e num pólo oposto, com as estratégias de concurso, os indivíduos concorrem independentemente dos fatores acima mencionados, o que promove uma participação e uma cooperação maior entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação.

Jones (1986) definiu uma classificação de duas dimensões – Socialização Institucional e Socialização Individual - na qual inclui seis das táticas de socialização propostas no modelo de Schein e Van Maanen (cf. Figura 1). A dimensão de Socialização Institucional inclui as táticas coletivas, formais, em série, de investidura, fixas e sequencias. A dimensão de socialização individual é constituída pelas táticas individuais, informais, isoladas, variáveis, aleatórias e de despojamento. As táticas de socialização podem ainda ser classificadas, considerando a sua relação com o contexto em que a socialização decorre, o conteúdo, ou seja o tipo de informação que é fornecida ao socializado e aspetos sociais da socialização.

Tactics concerned mainly with:	INSTITUTIONALIZED	INDIVIDUALIZED
	Collective Formal	Individual Informal
CONTENT	Sequential Fixed ^b	Random Variable
SOCIAL ASPECTS	Serial Investiture ^b	Disjunctive Divestiture

Figura 1: Uma Classificação das táticas de Socialização (Fonte: Jones, 1986, p.263)

Allen (1990) procurou testar empiricamente o modelo de Jones (1986) e encontrou que a dimensão de socialização institucional tende a reforçar as normas, valores e objetivos da organização e a dimensão de socialização individual está associada à inovação dos indivíduos (in Borges, Ros-Garcia & Tamayo, 2001). Cable e Parsons (2001) testaram também empiricamente este modelo e encontraram que a socialização institucional permite uma integração caracterizada por um conjunto de atividades planeadas e sistemáticas, o que permite a redução da incerteza e ambiguidade entre os indivíduos. Apostar num processo de socialização mais individualizado parece fomentar a ambiguidade e o desconforto entre os socializados, contudo, parece também influenciar de forma positiva a inovação dos colaboradores.

De acordo com o modelo de socialização de Feldman (1986), a definição do papel, a autoeficácia e a aceitação social são as três dimensões subjacentes à socialização de um

colaborador que se encontra numa situação de transição. A definição do papel corresponde à aquisição de conhecimentos acerca das exigências do novo papel e a posição do mesmo na organização em relação aos outros membros. A autoeficácia refere-se à aquisição das novas competências necessárias ao desempenho do papel e ao sucesso na aplicação dessas mesmas competências. A autoeficácia influencia as expectativas dos indivíduos relativamente às suas capacidades em desempenhar novas tarefas. Estas expectativas estão diretamente relacionadas com as percepções dos indivíduos acerca da capacidade que demonstraram no passado, em enfrentar situações novas e ambíguas com sucesso. Neste sentido, os conhecimentos e as estratégias adquiridas em experiências anteriores influenciam a forma como os indivíduos numa situação de transição procuram informação e respondem às situações novas com que se deparam (Jones, 1986). A aceitação social diz respeito à constituição de relações sociais com os membros da organização, o que proporciona suporte social ao colaborador.

O ciclo de transição (Nicholson & West, 1988) é um modelo que descreve as quatro fases que constituem uma situação de transição de papéis, as quais são: Preparação, Stresse, Ajustamento e Estabilização. Na fase da preparação, há uma antecipação relativamente às futuras mudanças, às novas tarefas e à forma como desempenha-las com sucesso. A fase de Stresse caracteriza-se pelo “choque do encontro” e ocorre quando o colaborador transita para a função e descobre as diferenças entre a função anterior e a atual. O Ajustamento corresponde à fase em que o colaborador procura adaptar-se à nova função, modificando as suas próprias características e modificando características da própria função, de forma a que o seu novo papel corresponda às suas próprias necessidades. Na fase da Estabilização, o colaborador já sabe como desempenhar as tarefas correspondentes ao seu novo papel e já não há realmente novidades, instalando-se assim rotinas. Na maior parte das organizações, esta fase raramente ocorre, tendo em conta que o meio está em constante mudança, sendo sempre necessário desenvolver novas competências.

2.4. Socialização e Stresse Ocupacional

A socialização do indivíduo tem sido relacionada com diversas variáveis, nomeadamente, o compromisso à organização (e.g., Simosi, 2008), o desempenho individual (e.g., Berlew & Hall, 1966) e o *burnout* (e.g., Taormina, 2009). Fisher (1985) refere que a variável stresse tende a ser incluída nos modelos de socialização (e.g., Lankau & Thomas, 2009) mas raramente se estabelece uma relação entre o fenómeno de stresse e a socialização (in Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Ainda assim, alguns autores apontam para a influência da socialização organizacional na ansiedade e no stresse (e.g., Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000 in Cooper-Thomas & Anderson, 2006). A integração numa nova

organização pode resultar em stresse positivo ou stresse negativo. O stresse positivo resulta do desafio que pode representar o ingresso numa organização e por outro lado, o stresse negativo resultante da socialização organizacional, pode conduzir à solidão e ao isolamento social (Mosquera, 2007).

Tal como foi referido anteriormente, quando um novo colaborador transita para uma nova função, procede à aprendizagem de novas tarefas, define um novo papel na organização e constitui novas relações interpessoais. Assim, as exigências da tarefa que podem conduzir à manifestação de stresse ocupacional estão relacionadas com a natureza do trabalho que o indivíduo desempenha, destacando-se aspetos como a sobrecarga de trabalho (Cooper & Marshall, 1977), pressões temporais (Lakein, 1973 in Nelson, 1987) e ainda o desenvolvimento da carreira (Lazarus, 1981 in Nelson, 1987). Dificuldades relacionadas com as exigências do novo posto de trabalho podem levar à frustração, insatisfação, e distresse (Nelson, 1987). A dificuldade que um recém-chegado pode ter em definir o seu papel na organização conduz à ambiguidade e ao conflito de papel, as quais são duas fontes de stresse frequentemente abordadas pelos estudos sobre stresse ocupacional (e.g., Nelson & Quick, 2003; Cooper & Marshall, 1977; Gibson et al., 2003). A constituição de novas relações interpessoais durante o processo de socialização pode também ser uma fonte de stresse, na medida em que a má qualidade das relações na organização pode causar nos colaboradores sentimentos de alienação, desconforto e isolamento social (Mosquera, 2007).

A integração numa nova função está frequentemente associada à falta de controlo e de domínio das situações. Estes estados podem resultar em stresse e ansiedade porque os indivíduos têm uma necessidade geral de controlo e previsibilidade das situações a que se encontram expostos (Ashford & Black, 1996 in Kim, Cable & Cable, 2005)

Na relação entre socialização e stresse ocupacional, as expectativas irrealistas têm também sido reconhecidas como uma potencial fonte de stresse (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Lankau & Thomas, 2009). Os indivíduos que assumem uma nova função, levam consigo um conjunto de crenças, valores e motivações acerca da função, criando assim determinadas expectativas (Caetano & Vala, 2002). No entanto, estas expectativas podem não corresponder à realidade e esta discrepância parece constituir um dos problemas mais relevantes enfrentado pelos recém-chegados. O chamado “choque com a realidade” ocorre quando as expectativas acerca da função e do papel que o novo membro irá desempenhar nela não correspondem à realidade (Major et al., 1995). Por outro lado, a organização pode também criar expectativas em relação ao colaborador que não correspondem à realidade, isto é, expectativas discrepantes em relação às características do novo colaborador. Esta interação dinâmica entre as expectativas do colaborador acerca da organização, e as expectativas da

organização acerca do colaborador, poderá influenciar o desempenho profissional esperado (Mosquera, 2007). Quando os indivíduos percebem um desvio entre as suas expectativas e a realidade que encontram quando ingressam na organização tendem a experimentar insatisfação, diminuir os seus níveis de confiança na organização, reduzir a frequência de comportamentos de cidadania e assumir atitudes e comportamentos negativos (Cunha et al., 2006), podendo ocorrer também um aumento dos níveis de *turnover* (Wanous, 1992 cit in Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

III. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação

Esta investigação tem como objetivo geral, conhecer e descrever as vivências de socialização e de stresse ocupacional de indivíduos que se encontram numa situação de transição para uma função de gestão, numa organização específica. De forma a concretizar este objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos: Descrever o processo de socialização de indivíduos que transitam para uma função de gestão; Conhecer as fontes e consequências de stresse ocupacional experienciado por indivíduos que transitam para uma função de gestão.

Este estudo pretende assim responder às seguintes questões de investigação:

(QI) 1- Como se caracteriza o processo de socialização de indivíduos que transitam para uma função de gestão na organização em estudo?

(QI) 1.1- Quais as práticas de socialização implementadas pela organização para promover a adaptação destes gestores?

(QI) 1.2- De que forma os gestores vivenciam o seu processo de socialização à sua nova função?

(QI) 1.3- Qual a perceção dos gestores relativamente ao cumprimento das expectativas que possuíam sobre a sua nova função?

(QI) 2- Quais são os acontecimentos indutores de stresse no exercício da função de um indivíduo que transitou recentemente para a função de gestor na organização em estudo?

(QI) 2.1- Que fontes de stresse são identificadas por estes indivíduos?

(QI) 2.2- Quais as consequências associadas ao stresse percebido por estes indivíduos?

3.2. Método

Tendo em conta que as vivências de socialização e de stresse ocupacional em indivíduos que transitam para uma função de gestão são temas pouco documentados na literatura, optou-se por utilizar, nesta investigação, o método de estudo de casos múltiplos (Yin, 1993). De acordo com Yin (1993), o estudo de casos múltiplos, permite aprofundar os conhecimentos acerca de um fenómeno sem dissociá-lo do seu contexto, na medida em que os limites entre ambos não são claramente evidentes. A preocupação com o contexto, a ênfase na compreensão dos fenómenos, valorizando o carácter único das situações e das experiências são os principais aspetos que caracterizam uma investigação do tipo qualitativa (Cassel & Symon, 2004). Neste sentido, a informação que se pretende recolher neste estudo, através de uma estratégia qualitativa, permite a descrição o mais completa e aprofundada possível das situações, perceções, experiências e comportamentos individuais (Sampieri, Collado & Lucio,

2006). Trata-se assim, de um estudo de casos múltiplos (Yin, 1993), transversal, de tipo exploratório e descritivo (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006). Dado que esta temática é pouco estudada, uma investigação do tipo exploratória, permite aos investigadores uma grande margem de manobra para a descoberta de novos conceitos e realidades (Stebbins, 2008). Por sua vez, esta investigação é também do tipo descritiva, no sentido em que se pretende fornecer uma descrição o mais completa possível do fenómeno em estudo (Yin, 1993).

3.2.1. Participantes

3.2.1.1. Contexto organizacional de pertença

A organização de pertença de todos os participantes do estudo é uma empresa constituída por cerca de 180 colaboradores e faz parte de um grande grupo empresarial que atua na área da construção civil, concessões de transporte, ambiente e serviços, turismo e lazer. A organização em estudo é um centro de serviços partilhados que presta serviços a este grupo empresarial nas áreas de Finanças, Gestão e Informação e Recursos Humanos. Por razões de anonimato não é possível detalhar em grande pormenor as características desta organização.

3.2.1.2. Caracterização dos participantes/casos

Atendendo aos objetivos do estudo, optamos por considerar os colaboradores da organização que assumiram o mais recentemente possível uma função de gestão e que se encontram integrados na organização há menos tempo possível. Foram assim contactados seis indivíduos desta organização, que aceitaram participar neste estudo. No anexo A, encontra-se informação detalhada acerca dos participantes, sendo apresentada uma breve síntese biográfica, a descrição do percurso académico e profissional de cada participante e uma breve descrição da função que cada um desempenha atualmente. Os seis participantes selecionados ingressaram todos na organização há menos de dez anos e assumiram um cargo de gestão há menos de dois anos (cf. Quadro 1), não tendo tido nenhuma experiência anterior no desempenho de funções de gestão. É essencial salientar que os participantes deste estudo representam a população total de gestores que cumprem os requisitos acima mencionados, naquela organização. Isto é, foram entrevistados todos os colaboradores que se encontram na organização em estudo há menos de 10 anos, que assumem um cargo de gestão há menos de dois anos e que não têm nenhuma experiência anterior no que diz respeito ao desempenho de funções de gestão. Dos seis participantes, três são do sexo feminino e três do sexo masculino e exercem a sua função em áreas diferentes da organização, nomeadamente, nas áreas de

contabilidade, de finanças e de recursos humanos. De forma a garantir a confidencialidade da informação, optou-se por atribuir um número de 1 a 6 a cada um dos casos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Sexo	F	F	M	F	M	M
Antiguidade na Organização (anos)	8	2	6	3	9	2
Antiguidade na função de Gestão (anos)	1	1.5	2	2	1.5	1

Quadro 1: Caracterização dos Participantes/Casos

3.2.2. Técnica de recolha de informação

A informação para realizar esta investigação foi recolhida através da realização de entrevistas semiestruturadas, constituídas por questões de resposta aberta e pela operacionalização da Técnica de Incidentes Críticos (TIC). A entrevista semiestruturada é uma técnica de recolha de dados que permite adquirir um conhecimento mais aprofundado acerca dos fenómenos, tornando possível uma aproximação acerca da perspetiva, experiências e perceções do entrevistado (Sampieri, Collado e Lucio, 2006). A TIC que foi operacionalizada em contexto de entrevista, tem-se revelado eficaz no estudo da atividade de trabalho, permitindo a recolha de factos essenciais relativamente a comportamentos em situações especificamente delimitadas no tempo e no espaço (Flanagan, 1954). Nesta investigação, a TIC foi utilizada para conhecer as vivências de stress ocupacional de indivíduos que transitaram recentemente para uma função de gestão, na organização em estudo.

A partir da revisão bibliográfica efetuada, foi construída uma primeira versão do guião da entrevista, o qual foi testado através da realização de duas entrevistas piloto a indivíduos que transitaram recentemente para uma função de gestão, mas que não pertenciam à organização em estudo. A partir destes pré-testes foram eliminadas e reformuladas algumas questões que constavam do guião inicial, e foram também acrescentadas novas questões. O pré-teste ao guião da entrevista permitiu também adquirir alguma experiência relativamente à aplicação da TIC, que nunca tinha sido utilizada pelo entrevistador. Da versão final do guião da entrevista (cf. Anexo B), constam três secções. A primeira e a terceira secção são constituídas por questões de resposta aberta, e a segunda secção consiste na operacionalização da TIC. A primeira secção pretendeu recolher alguns dados biográficos, informação acerca do percurso académico e da situação profissional atual do participante. Nesta fase da entrevista recolheram-se dados essenciais tais como a descrição da função do participante, o que nos

permitiu conhecer em detalhe e nas suas próprias palavras, as principais funções que o participante desempenha na sua atividade de trabalho.

Na segunda secção do guião da entrevista consta a operacionalização da Técnica de Incidentes Críticos. Antes de aplicar esta técnica, é essencial a definição do que se entende por incidente crítico de modo a focalizar determinados acontecimentos de trabalho da atividade do indivíduo (Flanagan, 1954). Desta forma, definiu-se que os acontecimentos de trabalho a focalizar seriam de dois tipos:

- Acontecimento indutor de stresse positivo com efeito significativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.
- Acontecimento indutor de stresse negativo com efeito significativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.

Com base em Brandão (2010), foi elaborada uma folha de instruções (cf. Anexo C) que pretendia auxiliar a compreensão do entrevistado relativamente à TIC e à natureza da informação solicitada. Nesta folha de instruções era indicada informação aos entrevistados acerca dos seguintes aspetos:

- Tipos de acontecimentos a descrever;
- Elementos que deveriam constar na descrição dos acontecimentos, nomeadamente, circunstâncias, comportamento, resultados e consequência dos acontecimentos;
- Um exemplo para cada tipo de acontecimento solicitado, num contexto de trabalho não relacionado com o do entrevistado.

Antes de proceder à aplicação da TIC, o entrevistador procurou esclarecer de forma breve a informação que iria ser solicitada. Foi também realizada uma breve introdução relativamente à temática do stresse ocupacional, diferenciando o eustresse do distresse. Estes termos foram designados por stresse positivo no caso do eustresse e stresse negativo, no caso do distresse, de forma a facilitar a compreensão do entrevistado acerca destes fenómenos.

Na terceira e última secção do guião da entrevista, pretende-se recolher informações acerca da socialização do indivíduo à sua nova função, tendo-se inserido questões que procuravam conhecer as práticas de socialização implementadas pela organização no momento da transição, a forma como estes indivíduos vivenciaram a socialização à função e a perceção do cumprimento de expectativas que os participantes possuíam antes de assumir a função de gestão.

3.2.3. Procedimento

De modo a verificar a disponibilidade da organização em participar nesta investigação, foi contactada, de modo informal, a responsável pela área dos Recursos Humanos da

organização. Após resposta afirmativa, a mesma contactou individualmente os seis gestores que cumpriam os critérios exigidos à participação neste estudo, primeiro via correio eletrónico e depois via telefónica de modo a agendar as entrevistas. Cada entrevista teve a duração aproximada de 50 minutos e as mesmas decorreram durante o horário de trabalho dos participantes, numa das salas de reuniões nas instalações da organização. Estas entrevistas foram gravadas e depois transcritas.

3.2.4. Técnica de análise de dados

Após a transcrição integral das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo da informação que consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p.38), sendo utilizado o *software* NVIVO8. Numa lógica qualitativa, a técnica da análise de conteúdo permite explorar as perceções dos indivíduos, conhecer e analisar as ideias, perspectivas e crenças dos casos em estudo.

IV. REDUÇÃO DA INFORMAÇÃO, RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO

4.1. Redução da Informação

A informação recolhida foi analisada através da técnica de análise de conteúdo, a qual está assente no pressuposto de que a categorização permite transformar dados brutos em dados organizados, sem introduzir desvios nos dados, permitindo antes conhecer índices invisíveis a nível dos dados brutos (Bardin, 1991). Krippendorff (1980) acrescenta ainda a esta definição que a análise de conteúdo permite fazer inferências válidas relativamente aos dados, tendo sempre em conta o contexto (in Sampieri, Collado & Lucio 2006). A análise de conteúdo do tipo categorial permite “vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos” (Carmines & Zeller, 1988 cit in Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p.287). Através da realização deste tipo de análise procede-se ao recorte do texto em unidades de análise, às quais se dá o nome de categorias e nesta investigação, a codificação dos dados teve como critério de recorte, o tema (Bardin, 1991). O sistema de categorias resultou de um processo emergente, baseado na revisão da literatura previamente efetuada, nas questões de investigação definidas e na informação que a informação empírica facultou. O sistema de categorias foi estabelecido pela investigadora e pela orientadora deste trabalho, através de inúmeras leituras e revisão do material e através de um processo emergente, uma vez que resultou de uma classificação progressiva das unidades de registo, a partir da informação recolhida. Foi também realizada uma validação por pares do sistema de categorias, em que foi solicitado o apoio de um colega que se encontra a realizar investigação na mesma área. Assim, o sistema de categorias foi sendo aperfeiçoado, através de um longo processo, em que o confronto com a informação recolhida conduziu à necessidade de definição de novas categorias, reformulação de anteriores ou mesmo junção de categorias numa só.

Durante o processo de redução da informação, encontraram-se algumas dificuldades relacionadas com a codificação do material recolhido através da aplicação da TIC. Tal como exposto na secção anterior, antes de aplicar esta técnica foi necessário definir de forma clara quais os acontecimentos a focalizar, tendo sido solicitado aos participantes que identificassem na sua atividade acontecimentos indutores de stresse positivo e acontecimentos indutores de stresse negativo. No entanto, durante a análise da informação recolhida, tornou-se difícil traçar uma linha de separação clara entre acontecimentos indutores de stresse positivo e negativos, uma vez que, em diversas ocasiões, num mesmo acontecimento eram identificados aspetos que, de acordo com o participante, foram indutores de stresse positivo e outros aspetos que no mesmo acontecimento, foram indutores de stresse negativo. Esta situação

tornou difícil a classificação entre acontecimento indutor de stress positivo e acontecimento indutor de stress negativo, motivo pelo qual se optou por não se realizar essa distinção.

Existiu ainda outra dificuldade subjacente à codificação do material recolhido através da operacionalização da TIC. Uma das grandes vantagens associada a esta técnica é que permite relacionar o contexto, a estratégia, resultados e as consequências dos diferentes incidentes críticos (Flanagan, 1954), contudo, nesta investigação, encontraram-se elevadas dificuldades em estabelecer estas relações. Estas dificuldades resultaram do facto de grande parte dos incidentes críticos recolhidos não constituírem incidentes críticos de qualidade, por dois principais motivos. Em primeiro lugar, os acontecimentos de trabalho descritos são situações típicas e não situações específicas, os participantes descrevem aspectos gerais da sua actividade de trabalho que consideram indutores de stress (e.g., “*Sempre que aparece uma tarefa nova, isso é indutor de stress*” (P2) e “*Prazos a cumprir e um acumular de trabalho muito grande. Portanto neste momento sinto que não tenho margem para mais nada*” (P3)). Assim, não são focalizados acontecimentos específicos do trabalho que foram indutores de stress. Em segundo lugar, não foi possível recolher junto dos participantes incidentes críticos suficientemente detalhados de forma a obter-se para cada incidente informação acerca dos quatro critérios que tinham sido definidos, nomeadamente: circunstâncias, comportamentos, resultados e consequências. Esta situação impediu a possibilidade de estabelecer uma relação entre o contexto, a estratégia e as consequências do acontecimento, devido à falta de informação acerca destes diversos níveis de análise.

Apesar destes problemas, tendo em conta que foi obtida informação muito rica acerca das vivências de stress ocupacional destes participantes, optou-se ainda assim por analisar a informação obtida, analisando as fontes e as consequências do stress identificadas por estes participantes, uma vez que é relativamente a estes aspectos que os é eles referem a maior parte da informação acerca do fenómeno de stress associado à sua actividade. Assim, os participantes identificam diversas fontes e consequências do stress associadas ao exercício da sua função. Deste modo, foram analisadas as fontes e as consequências do fenómeno de stress que os participantes identificam na sua actividade de trabalho, mas não se relacionaram as fontes do stress com as consequências identificadas, uma vez que a informação recolhida junto dos participantes não permitiu estabelecer este tipo de relações. Isto porque as fontes de stress identificadas dizem respeito, na maior parte dos casos, a fontes de stress típicas da actividade do gestor e não é estabelecida uma relação clara entre determinada fonte de stress e determinada consequência, tendo em conta que os participantes também se referem a consequências típicas do stress que vivenciam no desempenho da sua função e não a

consequências específicas associadas a circunstâncias específica em que decorreu determinado acontecimento de trabalho.

No final do processo de codificação, resultou um sistema de categorias constituído por 34 categorias (cf. Anexo D), das quais 5 são categorias livres ou *free nodes* (cf. Anexo E) e 29 são categorias interligadas ou *Tree nodes* (cf. Anexo F). Nas *Tree Nodes*, foram constituídas 2 categorias principais, nomeadamente, Acontecimentos Indutores de Stresse e Socialização. Segue-se a descrição da estrutura destas duas categorias:

- Acontecimentos Indutores de Stresse: nesta categoria incluiu-se a informação recolhida através da TIC, incluindo-se toda a informação relacionada com o fenómeno de stresse que o participante identifica no seu contexto de trabalho. Pela análise desta informação, verifica-se que os participantes identificaram a presença de diversas fontes de stresse no seu contexto de trabalho, pelo que foi criada uma “categoria-filha” para agrupar as mesmas, ao qual se deu o nome de “Fontes de Stresse”. A partir desta categoria foram criadas 6 “categorias filhas” que correspondem às seis diferentes fontes de stresse que os participantes identificaram como associadas à sua actividade. Os participantes identificaram também diversas consequências do stresse ocupacional, tendo-se criado a categoria “Consequências do Stresse” para agrupar estas referências. Os participantes identificaram consequências a dois níveis, nomeadamente a nível individual e a nível organizacional, o que levou à constituição de duas “categorias filhas” que correspondem a estes dois níveis. Dentro destes dois níveis foram ainda constituídas duas “categorias filhas” para cada uma destes níveis, em que se integraram as consequências positivas e negativas de cada um. Desta forma, a categoria Consequência do stresse, ramifica-se em 4 categorias.

- Socialização: nesta categoria foram incluídas todas as referências do participante relativamente à socialização à função de gestão. Foi constituída a categoria “Práticas de Socialização” em que se integrou a informação relativamente às práticas implementadas pela organização de forma a promover a socialização dos participantes à sua função de gestão. Criou-se uma categoria que dá pelo nome de “Vivências na Socialização”, que se ramifica em 7 categorias filhas que dizem respeito aos diversos temas que foram identificados no discurso dos participantes, relativamente às experiências de socialização de cada um. Por fim, a categoria “Cumprimento de Expectativas” divide-se em duas categorias – expectativas Cumpridas e expectativas não Cumpridas - em que se inseriu informação relativamente à percepção do participante relativamente ao cumprimento das expectativas que possuíam antes de assumir a função.

4.2. Resultados e sua discussão

Nesta secção serão analisadas as questões de investigação de forma individual e optou-se por apresentar os resultados e a discussão dos mesmos simultaneamente.

4.2.1. Como se caracteriza o processo de socialização de indivíduos que transitam para uma função de gestão na organização em estudo?

Para responder a esta questão de investigação, procurou-se recolher junto dos participantes informação relativamente às práticas implementadas pela organização, à forma como estes indivíduos vivenciaram o seu processo de socialização no momento em que transitaram para a função de gestão que ocupam atualmente e procurou-se também conhecer a perceção do cumprimento de expectativas que possuíam sobre a nova função de gestão.

4.2.1.1. Quais as práticas de socialização implementadas pela organização para promover a adaptação destes gestores?

No Quadro 2 encontram-se os resultados relativamente ao número de verbalizações dos participantes acerca das práticas implementadas pela organização com vista à socialização destes indivíduos à sua nova função de gestão. Pela análise destes resultados, verifica-se que a única prática identificada pelos participantes é a divulgação do nome do novo gestor no organigrama da empresa, tendo sido referida por três participantes (P1, P2, P3) e tendo obtido um total de 3 verbalizações. A totalidade de verbalizações incluídas nesta categoria encontra-se no anexo G.

Práticas de Socialização	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
Divulgação no Organigrama	1	1	1	0	0	0	3

Quadro 2: Práticas de socialização implementadas pela organização

Discussão

Pela análise destes resultados, verifica-se que na transição para a função de gestão, a variedade de práticas de socialização implementadas pela organização identificadas pelos participantes é reduzida. A divulgação do nome do novo gestor no organigrama foi a única prática de socialização identificada, e foi referida por três participantes (P1, P2 e P3). A mesma consiste apenas num meio para formalizar publicamente a posição do novo gestor na empresa, não parecendo ser uma prática que promove a adaptação dos indivíduos às suas novas funções. Esta carência de práticas de socialização implementadas pela organização na transição entre funções está de acordo com um estudo de Feldman e Brett (1983), em que se encontrou que as táticas de socialização são quase exclusivamente utilizadas com recém-

chegados à organização e raramente aplicadas a colaboradores que transitam de função numa mesma organização (in Bravo et al., 2003). Ainda assim, algumas organizações fornecem apoio institucional a técnicos que transitam para funções de gestão, contudo, a maior parte desse apoio consiste no fornecimento de informação acerca da missão, estratégia, políticas da empresa, compensações e benefícios da nova função. Providenciar este tipo de informações permite aos colaboradores incorporar valores, normas e padrões que a organização considera imprescindíveis e relevantes para o bom desempenho dos quadros e funciona também como elemento de fixação da cultura organizacional (Chiavenato, 2004). No entanto, este tipo de prática apenas permite que os colaboradores adquiram conhecimentos relativamente a uma parte mais visível da cultura da empresa e aos seus aspetos mais formais e mais facilmente perceptíveis. Os aspetos mais informais da cultura da organização tais como as perceções, sentimentos, atitudes, interações informais e normas grupais são menos visíveis, mais difíceis de compreender e de transmitir aos colaboradores numa situação de transição (Chiavenato, 2004). Neste sentido, e de acordo com Levin (2010), parece que fornecer informações genérica acerca da organização e da nova função não proporciona ao colaborador o apoio necessário para enfrentar os novos desafios, a complexidade única das novas tarefas, as dinâmicas associadas ao novo papel que assume e o incentivo à constituição de novas relações com os membros da organização.

4.2.1.2. De que forma os gestores vivenciam o seu processo de socialização à sua nova função?

No Quadro 3, encontram-se os resultados relativos às vivências na socialização destes gestores, tendo esta categoria obtido um total de 79 verbalizações. Para analisar a informação recolhida, procedeu-se à organização da informação em diversos temas que foram surgindo no discurso dos participantes, quando estes se expressaram relativamente à forma como vivenciaram o seu processo de socialização na função. Em cada uma destes temas encontra-se informação relativamente a aspetos que estes participantes consideraram fulcrais durante o seu processo de socialização, tais como, fatores que facilitaram e que foram importantes na sua adaptação à nova função, as principais dificuldades que sentiram quando transitaram para a função e propostas para facilitar a adaptação de indivíduos a uma função de gestão. Foi assim organizado um total de 7 temas, nomeadamente: Relações Interpessoais com 25 verbalizações, Competências com 13 verbalizações, Adaptação Progressiva à função de gestão com 10 verbalizações, Papel na Organização, Separação da Função Anterior e Monitorização com 8 verbalizações e Responsabilidades com 7 verbalizações. A totalidade de verbalizações incluída em cada tema encontra-se no anexo H.

Vivências na Socialização	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
Monitorização	1	1	1	4	0	1	8
Adaptação Progressiva	2	0	4	1	3	0	10
Competências	1	5	0	5	0	2	13
Papel na Organização	5	0	0	0	0	3	8
Relações Interpessoais	1	12	2	3	4	3	25
Responsabilidades	0	0	0	3	3	1	7
Separação Função Anterior	0	6	0	2	0	0	8
Total	10	24	7	18	10	10	79

Quadro 3: Temas identificados nas vivências de socialização à função de gestão

Procede-se à discussão de cada um dos temas que surgiram no discurso dos participantes, numa ordenação crescente relativamente ao número de verbalizações que cada tema obteve.

Relações Interpessoais

A categoria Relações Interpessoais obteve um total de 25 verbalizações, encontrando-se as mesmas expostas na sua íntegra no anexo H1. Esta categoria foi a única a ser referida por todos os casos em estudo e também foi a que obteve um maior número de verbalizações. Isto indica que a constituição de relações com outros membros da organização parece ser um fator central na adaptação destes gestores à sua nova função. Quando integram um novo contexto de trabalho, os indivíduos procuram “fazer-sentido” (*sense-making*) no novo contexto em que se encontram (Weick, 1995). Esta expressão é utilizada para descrever a necessidade dos indivíduos em conhecer e compreender a sua nova função e os seus novos papéis sociais, de forma a poder tornar-se o mais rapidamente possível um membro efetivo e funcional no novo contexto profissional (Morrison, 1991). A necessidade do “fazer-sentido” na nova função parece incentivar os novos colaboradores a procurar ativamente informação acerca da mesma e os membros que já se encontram integrados na organização são essenciais neste processo, uma vez que podem providenciar essa mesma informação ao colaborador que se integra num novo contexto de trabalho. Numa investigação acerca da transição de técnicos de engenharia para uma função de gestão (Korte, 2010), verificou-se que a qualidade das relações entre membros da organização e o novo colaborador é uma variável que favorece a qualidade das aprendizagens dos novos colaboradores. Os indivíduos numa situação de transição de função afirmaram mesmo que as relações com outros colaboradores são um pré-requisito para a aprendizagem de “o que fazer e como fazê-lo bem”. Outro estudo, que procurou compreender a adaptação de gestores em início de carreira (Gabarro, 2007) encontrou que a diferença mais importante entre o sucesso e o insucesso de uma transição está associado ao tipo de relações que o gestor é capaz de criar no fim do seu primeiro ano na nova

função. Assim, os resultados destes estudos apontam para a importância fulcral das relações criadas na organização para o sucesso da transição para uma função de gestão, o que é consistente com os resultados da nossa investigação, tendo em conta que as Relações Interpessoais foram o tema mais mencionado por estes gestores.

Analisando as questões específicas que emergem da categoria Relações Interpessoais constata-se que existe uma mesma questão que surge no discurso de três participantes (P2, P4 e P6). Esta questão está relacionada com as reações menos positivas dos membros da equipa face à transição do participante para a função de gestão. Esta questão está presente nas verbalizações de três participantes: P2 refere “*também não fui muito bem recebida porque se calhar também gostavam de estar na função que eu estou, também concorreram e não ficaram (...) tive uma pessoa que me disse diretamente “eu concorri para o teu lugar”*”; P4 também se expressa em relação ao mesmo tema “*é muito complicado gerir isso e ter pessoas da equipa a dizer “ai porque é que não sou eu? eu domino estes temas”*”; e em P6 “*essas mesmas limitações de não abarcar todos os conhecimentos técnicos necessários para saber realizar todas as atividades (...) essa indicação criou alguns obstáculos, alguns problemas que eu não senti diretamente mas que ocorreram em termos de relação dentro da equipa (...) para essas pessoas causou estranheza...*”. Quando um colaborador transita para a função de gestão de uma equipa, adquire um novo estatuto que envolve mais poder, mais responsabilidades e possivelmente uma remuneração mais elevada. Este tipo de transições pode dar origem a conflitos na equipa de trabalho, na medida em que as relações entre o novo gestor e a equipa mudam e alguns membros da equipa podem ficar ressentidos por não terem sido eles a ser promovidos/escolhidos. (Straub, 1999 in Roberts & Rocco, 2008). Neste sentido, além de preparar o colaborador que se prepara para assumir uma nova função, também é de uma importância fulcral preparar os membros da equipa para essa transição, de modo a evitar a existência de ressentimentos ou resistência por parte da equipa (Ameson, 2005 in Roberts & Rocco, 2008).

A idade dos membros da equipa que estes gestores coordenam também é uma questão que surge no discurso de dois participantes. P1 e P2 destacam a dificuldade que pode por vezes surgir relativamente à coordenação de uma equipa de pessoas mais velhas e/ou mais experientes. P1 refere “*Eu tenho pessoas que são mais velhas que eu, têm mais antiguidade na empresa do que eu (...) houve um certo receio inicial pela adaptação, aceitação por parte da equipa do meu cargo enquanto chefia.*” e P2 “*tenho pessoas ali a trabalhar que já estão cá há 15-20 anos, que são os mais velhos que eu. E eu sou uma “jovem” que vim de outro grupo*”. A existência de equipas constituídas por colaboradores de diferentes idades implica geralmente a existência de diferentes valores, atitudes, e objetivos perante o trabalho, entre os

vários membros da equipa (McDermott, 2001). E estas diferenças podem conduzir rapidamente à existência de conflitos no seio de uma equipa. Quando um gestor assume a liderança de uma equipa constituída por colaboradores mais velhos e mais experientes, isso pode acarretar diferentes reações: alguns podem aceitar facilmente o jovem gestor porém outros podem manifestar ressentimentos, precisamente por terem mais antiguidade na organização e serem mais experientes, o que os pode fazer sentirem-se mais aptos para a função de gestão (McDermott, 2001). O próprio gestor, pode sentir-se desconfortável em dar instruções e em liderar uma equipa de pessoas mais velhas e mais experiente que ele (McDermott, 2001). O que se verifica pelas verbalizações de P1 e P2 anteriormente apresentadas vem precisamente de encontro com estes problemas, uma vez que estes gestores mencionam algum receio relativamente à gestão de pessoas mais velhas.

Competências

De acordo com a definição de Van Maanen (1978), a socialização parece ser um processo através do qual o indivíduo adquire as competências sociais e os conhecimentos necessários para assumir o seu papel organizacional, sendo assim realçada a importância da aquisição de competências por parte dos indivíduos que se preparam para assumir uma nova função. Pela análise do tema Competências, verifica-se que este obteve 13 verbalizações dos participante, as quais são apresentadas na sua íntegra no anexo H2. Verifica-se que três participantes deste estudo (P2, P4 e P6) admitiram manifestar a carência de diversos tipos de competências no momento em que assumiram a função de gestão, nomeadamente a nível de competências técnicas e de competências de liderança e gestão de equipas. Em relação às competências técnicas, um dos participantes destacou a importância de dominar os temas técnicos desenvolvidos pela área para garantir o sucesso da transição para a função de gestão, como se pode observar pela verbalização seguinte *“acho fundamental porque senão não há compreensão, não há perceção, não há sensibilidade para aquilo que a equipa faz e corremos o risco de tomar decisões erradas e portanto aí eu acho essencial até porque a equipa vem nos pedir apoio em muitas questões técnicas e nós temos que saber dar resposta”* (P1). Por sua vez, P4 e P6, afirmaram sentir algumas dificuldades por não dominarem todos os temas técnicos desenvolvidos nas áreas que estão a gerir, tal como se pode verificar na seguinte verbalização de P4 *“eram temas que eu tecnicamente não conhecia, portanto o meu passado profissional foi sempre na área do recrutamento, gestão de estágios e acolhimento. Eu nunca trabalhei na parte técnica de gestão de desempenho, nem descrição de funções, nem do portal da estrutura”* e também numa verbalização de P6 *“os conhecimentos técnicos daquela área que eu ia gerir ou coordenar, eu não dominava razoavelmente alguns trabalhos, algumas*

atividades que eram lá desenvolvidas”. A falta de conhecimentos técnicos acerca de atividades desempenhadas pela área que estão a gerir, é um elemento salientado pelos participantes como fulcral na sua transição para a nova função. Outro participante deste estudo afirma apresentar também carências de competências relacionadas com a liderança e gestão de equipas, tal como se verifica pela verbalização “*tenho muitas lacunas em termos de liderar equipas, como é lógico, porque nunca o fiz. Não tenho formação*” (P2).

Tendo sido as competências, mais precisamente a falta delas, um dos fatores mais referidos como sendo inerente à adaptação destes participantes na transição para a função de gestão, parece importante esclarecer este conceito. A competência profissional tem sido definida de forma mais ou menos consensual como algo que “permite agir e/ou resolver problemas profissionais de forma satisfatória num determinado contexto, mobilizando diferentes capacidades de forma integrada” (Bellier, 1999, p.226). Assim, entende-se que as competências são fortemente contextualizadas, pelo que as condições e o ambiente de trabalho têm uma forte influência na sua expressão, podendo ser favoráveis ou não à aquisição das mesmas. Retomando os conceitos de “fazer-sentido” (Weick, 1995) e de procura ativa de informação (Morrison, 1991) já apresentado anteriormente, parece que quando os indivíduos se integram num novo contexto de trabalho, procuram ativamente informação acerca desse novo contexto e procuram desenvolver competências que lhes permitam exercer a sua nova função. Neste estudo, tal como foi referido, alguns dos participantes destacaram a carências de competências técnicas, como sendo um fator que lhes causou dificuldades quando transitaram para a nova função. De forma a colmatar estas carências, parece que efetivamente estes participantes procuraram ativamente informação de forma individual ou recorrendo aos seus colegas de trabalho, para desenvolver novas competências que lhes permitam desempenhar devidamente as suas novas funções, tal como se pode verificar no discurso de P4 “*Deixei um bocadinho de lado os temas que estava habituada a lidar para alguém geri-los (...) E dedicar-me mais aos outros temas que não conheço*”.

Relativamente à carência de competências a nível de liderança e gestão de equipas mencionada por P2, esta parece ser uma dificuldade mencionada frequentemente por indivíduos que assumem pela primeira vez uma função de gestão e pode levar ao insucesso da transição (Roberts & Rocco, 2008). A gestão de pessoas é uma atividade que estes indivíduos nunca antes desempenharam, e para uma transição bem-sucedida parece essencial a formação e o desenvolvimento dos indivíduos que se preparam para assumir uma função de gestão pela primeira vez. É fundamental investir no desenvolvimento de competências básicas de gestão tais como, gestão de conflitos, negociação, resolução de conflitos, liderança, *team-building* e avaliação de desempenho (Roberts & Rocco, 2008). O investimento na formação de

indivíduos que assumem uma função de gestão poderia evitar transições mal-sucedidas, que têm custos elevados para as organizações. A formação pode ser essencial para estes novos gestores, no entanto, assume-se também que “aprender a ser gestor” envolve uma aprendizagem experiencial, o que significa que exige um conhecimento que apenas pode ser criado através do exercício da própria função (Kolb, 1984 in Roberts & Rocco, 2008).

Adaptação Progressiva

Em relação à categoria Adaptação Progressiva, esta conta com um total de 10 verbalizações (cf. Anexo H3) e foi referida por 4 casos. Estes participantes parecem atribuir importância ao facto da sua transição para a função se ter realizado de forma progressiva, permitindo assim a adaptação gradual quer à equipa que coordenam, quer às novas tarefas associadas à sua nova função.

Em relação à importância de uma adaptação gradual à equipa que estes gestores coordenam, por exemplo P3 refere *“eu lixei bem porque como lhe disse foi uma...a equipa foi crescendo gradualmente”*. Uma adaptação gradual permite conhecer progressivamente cada um dos membros da equipa e ter a possibilidade de construir relações de proximidade com cada um dos seus elementos, o que como já foi referido anteriormente é de uma extrema importância para um novo gestor (e.g., Gabarro, 2007; Korte, 2010). Assim, estes resultados indicam que tendo em conta que a transição para a função de gestão implica uma mudança de estatuto do colaborador que transita e uma mudança das relações que este tem com os elementos da sua equipa (Roberts & Rocco, 2008), estas mudanças são facilitadas se o gestor tiver a possibilidade de constituir de forma gradual boas relações com os membros da equipa e o mesmo sucede aos membros da equipa, estes aceitam mais facilmente um gestor com o qual tenham criado uma boa relação. Assim, ressurge novamente a importância das relações interpessoais que já foi anteriormente apresentada como tendo sido o aspeto mais referido pelos participantes, quando estes se expressaram relativamente às suas vivências de socialização à função de gestão.

Assumir o novo papel de forma gradual, permite também a passagem de novas tarefas para o gestor de forma progressiva, o que foi referido como sendo um fator que facilita a adaptação à função, tal como está presente no discurso por exemplo de P1 *“Aos poucos foi olha é necessário fazer isto, coordena por favor então, sem ter assumido formalmente qualquer posição já tinha começado a assumir determinadas tarefas de coordenação”* e de P5 *“a adaptação foi feita também teve a ver com o passar das tarefas, tem vindo a ser feita ao longo do tempo”*. Assim, a aprendizagem das novas tarefas que constitui um dos processos inerentes à transição de função, parece ser facilitada se as situações novas forem surgindo

progressivamente ao colaborador numa situação de transição, tal como indica a verbalização de P1 *“não foi uma mudança brusca em termos de tarefas diárias”*. Esta informação parece estar assim relacionada com a importância das competências que os participantes destacaram como sendo um dos aspetos centrais no momento da sua transição para a nova função, tal como já foi anteriormente exposto. Estes resultados indicam que para além da importância que os participantes atribuem à aquisição de novas competências, acrescentam ainda que facilita a sua adaptação à nova função, o facto das mesmas serem adquiridas progressivamente.

Papel na Organização

O Papel na Organização constou do discurso de dois participantes, com um total de 8 verbalizações, que são apresentadas na sua íntegra no anexo H4. Pela análise desta categoria, destaca-se a ambiguidade de papel como um fator inerente à adaptação de P6, nomeadamente quando este refere *“acho que é a maior fonte ainda de inadaptação, é alguma dificuldade em definir ou em conhecer os meus limites de autonomia. (...) por exemplo, houve uma questão que foi colocada, se calhar ou a mim ou a outro colega, não é muito claro ou não está formalmente definido, se eu posso estudar a questão e analisar a questão, preparar a resposta e responder, sem passar pela direção”*. Uma definição pouco clara do papel do indivíduo pode levar à ambiguidade de papel o que por sua vez, dificulta o desempenho da sua atividade, uma vez que o indivíduo não tem uma clara representação dos objetivos do seu trabalho, das expectativas dos outros, e das suas próprias responsabilidades (Cooper & Marshall, 1977). Numa situação de transição de papéis, em que o indivíduo procura ativamente informação acerca do seu novo papel (Morrison, 1991), procurando definir claramente no que consiste a sua nova função, não definir claramente o papel do gestor pode dificultar a sua adaptação à função. A definição clara da função e do papel de um indivíduo que assume pela primeira vez a função de gestor, parece também permitir a constituição de expectativas realistas relativamente à sua nova função (Roberts & Rocco, 2008).

Ainda em relação à ambiguidade de papel, o participante P1 destaca um outro aspeto *“Há algo que não ajuda que é a não formalização, ou a não verbalização junto de uma equipa que determinada pessoa passou a ter funções de chefia também pode não funcionar, dependendo da equipa e pode ser até uma situação em que haja ali um mau-entendimento ou má interpretação de algumas tarefas”*. Neste caso, o gestor refere a dificuldade que pode causar a falta de formalização clara do seu papel atual perante a equipa. Tendo em conta que P1 é um participante que exerceu uma atividade operacional naquela área e com aquela mesma equipa, menciona como fator importante na sua transição de função, a comunicação e

formalização clara perante a equipa da sua transição de técnico para gestor da área, o que parece constituir uma forma de definir claramente o seu novo papel e potenciar assim uma aceitação mais fácil desse novo papel na equipa.

Separação da função anterior

A categoria Separação da função anterior conta com 8 verbalizações, que são apresentadas na sua totalidade no anexo H5, e foi referida por dois casos deste estudo (P2 e P4). No discurso destes dois casos foram encontradas verbalizações relativas à função que desempenhavam anteriormente e de acordo com a literatura, uma transição entre funções bem-sucedida requer que o indivíduo seja capaz de “separar-se” do seu papel anterior (Niessen, Binnewies & Rank, 2010). Encontraram-se referências à função anterior no discurso destes casos, nomeadamente em P2 *“A empresa acho que é totalmente diferente daquilo com que eu trabalhei, a nível de ambiente, de estrutura, organização, o negócio em si, tudo”* e em P4 *“estamos a falar de uma dimensão totalmente diferente daquela que eu estava habituada. Estamos a falar de um grupo enorme, eu vinha de uma consultora, que em Portugal tinha 70 pessoas (...) aqui estamos a falar de um grupo de 20 000 pessoas. Realidades completamente diferentes. Culturas completamente diferentes”*. Estes participantes fazem assim referência à organização a que pertenciam anteriormente e comparam-na com a organização em que se encontram atualmente integrados. Num outro momento, este mesmo participante refere também *“não é fácil porque realmente trabalhar com pessoas e com colegas é uma coisa agora ser chefe delas é diferente”*, remetendo aqui para a função de técnico da área que assumia anteriormente e comparando o mesmo com a função de gestor que ocupa atualmente. Os indivíduos que se encontram ainda ligados à função que desempenhavam anteriormente, tendem a pensar na função anterior como uma referência e comparam-na com a função atual, o que pode levar a dificuldades acrescidas em explorar a nova função, resolver problemas e lidar com o stress associado ao papel que ocupam atualmente na nova função. A separação da função anterior permite que o indivíduo se liberte da influência das suas experiências na função que assumia anteriormente, concentrando-se e dedicando-se assim plenamente à sua nova função (Niessen, Binnewies & Rank, 2010). Assim, numa transição de funções é fundamental que o indivíduo se “separe” ou “desligue” da sua função anterior para poder dedicar-se e adaptar-se à sua nova função

Monitorização

A monitorização obteve um total de 8 verbalizações, apresentadas na sua íntegra no anexo H6 e foi referida por 4 participantes. Nesta categoria foram agrupadas todas as

referências dos gestores relativamente à monitorização e aos apoios a que foram sujeitos durante o período em que se estavam a adaptar à função de gestão para a qual transitaram.

Um dos participantes deste estudo (P4) refere que sentiu falta de acompanhamento no momento da sua transição para a função de gestor, indicando que sentiu dúvidas acerca da forma como estava a atuar na nova função, de acordo com as suas próprias palavras, destaca-se a verbalização “*Será que estamos a fazer bem? será que é assim que os outros gestores fazem? O quê que será que os outros gestores fazem nestas situações? Será que eu estou a proceder bem?*”. Este mesmo participante (P4) menciona ainda a necessidade de melhorar o acompanhamento que se faz à transição para uma função de gestão, propondo o desenvolvimento de práticas que poderiam facilitar este tipo de transições: “*Acho que era muito importante uma figura de apoio para estas pessoas que iniciam as carreiras de gestão dentro da organização, até gestores com mais experiência (...) ou a própria chefia ou gestores com mais experiência na organização*”. A figura de apoio proposta por este participante pode remeter para a designação de um tutor, contudo esta é uma prática que geralmente apenas é planeada para recém-chegados na organização (Tannenbaum & Yukl, 1992). Apesar de existir pouca investigação na forma como a tutoria pode facilitar a adaptação de gestores, alguns autores assumem que este parece ser um método adequado no desenvolvimento de competências de um colaborador que transita para uma função de gestão (e.g., Tannenbaum & Yukl, 1992). Ao tutor é atribuída a tarefa de acompanhar o indivíduo que se encontra numa situação de transição, ao qual se dá o nome de “protégé”, fornecendo-lhe informação acerca da organização e do papel que este irá desempenhar nela, assim como dar-lhe apoio psicossocial de forma a facilitar a sua integração (Mosquera, 2007). Optar por eleger um tutor comporta as vantagens de proporcionar suporte afetivo e emocional, informação acerca da organização e apoio a nível técnico. Todavia, esta forma de integração suporta também alguns riscos, nomeadamente, pode constituir-se uma dependência excessiva entre o tutor e o “protégé” o que atrasa o desenvolvimento deste último, o tutor pode ter tendência em passar para o “protégé” parte do seu próprio trabalho e os conselhos do tutor podem não ser os mais adequados (Mosquera, 2007). De forma a minimizar estes riscos, é essencial eleger um tutor com elevadas competências sociais e é também importante que o tutor não seja sobrecarregado em termos de quantidade de trabalho, de forma a poder dedicar tempo ao “protégé” (Gibson et al., 2003).

Três participantes mencionaram ainda que durante a sua adaptação à função de gestão foram sujeitos a um acompanhamento adequado quer por parte dos colaboradores da equipa que gerem, quer por parte da sua chefia direta, tal como refere P2 em relação à sua chefia “*Tem sido um apoio em tudo*”. Estes resultados remetem novamente para a importância do

desenvolvimento de boas relações com os membros da organização e principalmente com os membros que pertencem à área em que o colaborador se integra, uma vez que é com estes que ele interage diariamente.

Responsabilidades

O acréscimo de Responsabilidades subjacente à transição para uma função de gestão foi mencionado por 3 participantes e conta com 7 verbalizações, apresentadas na sua totalidade no anexo H7. Estes participantes (P4, P5 e P6) mencionam um aumento de responsabilidades subjacente à transição de função e destacam diversos fatores inerentes a esse aumento de responsabilidades. P4 refere *“ainda não conhecia assim tão bem a organização nem o grupo para poder estar a assumir uma função desta responsabilidade porque trabalhar numa empresa de serviços partilhados não se trabalha só para a própria empresa mas sim para um grupo inteiro”* remetendo assim para o facto da organização em estudo ser um centro de serviços partilhados que pertence a um grande grupo, o que implica que presta serviços a todas as empresas do grupo. Este participante destaca a responsabilidade ligada à gestão de uma área que presta serviços a várias empresas, o que implica a necessidade do gestor alargar a sua rede de contactos, de forma a constituir relações não apenas com membros da organização na qual desempenha as suas funções, mas também com membros das outras empresas que pertencem àquele grupo empresarial. Mais uma vez, a constituição de relações interpessoais surge como um dos fatores essenciais à adaptação do colaborador na sua nova função. Korte (2010) refere mesmo, que o primeiro passo que os colaboradores devem dar de forma a se adaptarem a uma nova função consiste em conhecer e estabelecer boas relações com as pessoas que pertencem ao seu novo contexto profissional. Além disso, o mesmo participante (P4) refere ainda o facto de ter desempenhado funções de técnico na área durante um intervalo de tempo reduzido antes de assumir a função de gestão dessa mesma área, como se pode verificar na verbalização seguinte *“foi e é complicado para mim porque 8 meses é pouco tempo para a responsabilidade que eu tenho”*, destacando assim o facto de ter sentido um elevado acréscimo de responsabilidade que considerou precoce face ao tempo em que se encontrava na organização.

Outro participante (P5) refere ainda *“Se antigamente falavam comigo e eu dissesse olha faz assim ou faz assado, as pessoas ficavam naquela de ok eu posso fazer isto assim, acho que é assim mas eu continuo a ser responsável sozinho, agora no fundo partilham a responsabilidade”*, destacando assim que a transição para a função atual implica que agora ele seja responsável não só do seu trabalho mas também do trabalho dos outros. E como foi referido no enquadramento teórico deste trabalho, de acordo com Cooper e Marshall (1977),

as responsabilidades do gestor pelo trabalho realizado pelas pessoas da sua equipa, significa frequentemente a necessidade de mais tempo para interagir com elementos da equipa e participar em reuniões, e consequentemente mais dificuldades em gerir o tempo para as suas próprias tarefas.

4.2.1.3. Qual a perceção dos gestores relativamente ao cumprimento das expectativas que possuíam sobre a sua nova função?

Da pesquisa teórica realizada, verifica-se que as expectativas constituídas por um indivíduo que está prestes a experienciar uma transição entre funções são um fator que pode contribuir para o sucesso da transição, na medida em que os indivíduos que integram uma nova função levam consigo não apenas um leque de conhecimentos e aptidões, como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham (Mosquera, 2007). Neste sentido, através desta questão, pretendia-se averiguar a existência de um “choque com a realidade”, que é amplamente documentado na literatura como fator de inadaptação dos indivíduos que se encontram numa situação de transição (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Thomas & Lankau, 2009).

No Quadro 4 apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise da perceção do cumprimento das expectativas sobre a função, tendo-se apurado as expectativas que se cumpriram e as que não se cumpriram.

Cumprimento de expectativas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
Cumpridas	3	2	0	0	0	1	6
Não Cumpridas	0	2	0	0	0	0	2
Total	3	4	0	1	2	2	8

Quadro 4: Perceção acerca do cumprimento de expectativas

Foi obtido um total de total de 8 verbalizações na categoria Cumprimento de expectativas. Foram obtidas 6 verbalizações para as expectativas cumpridas, e 2 verbalizações para as expectativas não cumpridas destes participantes quando assumiram a função de gestão, as quais se encontram na sua íntegra no anexo I.

Analisando as verbalizações destes participantes relativamente às expectativas que eles consideram que se cumpriram quando assumiram a função de gestão, os participantes referem a expectativa de implementar mudanças, como se verifica na verbalização de P1 “As expectativas era de ter possibilidade de implementar algumas melhorias na área” e P6 “Aquilo que me foi dito desde o início e correspondeu também às minhas expectativas seria ter intervenção, maior intervenção daquilo que eram as atividades da área”. A possibilidade

de implementar melhorias na área e de ter um maior espectro de intervenção, no momento em que se assume uma função de gestão está intimamente relacionado com um dos papéis do gestor, definidos por Mintzberg (1989), mais precisamente o papel do gestor ligado à informação. Como foi referido no enquadramento teórico deste trabalho, uma das vertentes deste papel corresponde ao gestor como “monitor” em que o mesmo procura implementar mudanças, identificar problemas e construir conhecimento acerca do seu meio. Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) definem também que um dos papéis atribuídos ao gestor consiste precisamente em ser um agente de mudança, ter coragem, determinação e credibilidade junto dos colaboradores de modo a fazer com que as coisas aconteçam. Outra expectativa mencionada por um dos participantes consiste na possibilidade de mudar as relações entre as pessoas, implementando a cooperação e o espírito de equipa. E de acordo Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), partilhar uma visão, levar as pessoas à ação e procurar implementar esta visão parece também ser uma característica essencial num gestor. Esta expectativa de mudar as relações no seio da equipa, a que um dos participantes (P2) faz referência, parece também ter sido cumprida, como refere se observa na verbalização “*já houve muitas mudanças (...) houve pessoas que mudaram da água para o vinho, para melhor*”.

Relativamente ao não cumprimento de expectativas, apenas um dos participantes parece ter sido surpreendido pela negativa, quando assumiu a função. Este participante refere-se a problemas nas relações interpessoais que desenvolveu com os membros da sua equipa, quando assumiu a função de gestão, destacando “*Embora eu não contasse com as resistências que existem*”(P2). Este participante refere ainda que esperava constituir boas relações com os membros da equipa que coordena, no entanto, confrontou-se com algumas dificuldades a este nível, e atribui estas dificuldades ao tipo de função que desempenha, como se verifica na verbalização “*Até eu estranhei, a relação que tenho com as colegas. Como eu é que sou a chefe, eu é que sou a mãe*”. Assim, estas dificuldades parecem estar relacionadas com o estatuto do novo gestor o que pode causar problemas, como já foi anteriormente referido, se os membros da equipa não estiverem preparados para receber o novo gestor e até se o próprio gestor não estiver preparado para assumir a nova função (Roberts & Rocco, 2008).

4.2.2. Quais são os acontecimentos indutores de stresse no exercício da função de um indivíduo que transitou recentemente para a função de gestor, na organização em estudo?

A informação utilizada para responder a esta questão de investigação foi recolhida através aplicação da Técnica de Incidentes Críticos, num contexto de entrevista. A aplicação desta técnica para recolher informação, pressupõe a descrição completa de situações ou

acontecimentos de trabalho especificamente delimitados no tempo e no espaço (Flanagan, 1954). No entanto, como já foi referido na secção “Redução da Informação” não foi possível obter incidentes críticos de qualidade uma vez que os participantes descreveram aspectos típicos da sua actividade e não se focalizaram em aspectos ou situações específicas da mesma. Apesar deste problema, foi obtida informação muito rica acerca das vivências de stresse ocupacional destes participantes, principalmente acerca das fontes e das consequências do stresse, o que permitiu responder às duas questões de investigação seguintes que procuraram explorar as experiências de stresse ocupacional dos participantes, através do conhecimento das fontes e das consequências do stresse.

4.2.2.1. Que fontes de stresse são identificadas por estes indivíduos?

Os participantes identificaram no seu contexto de trabalho, diversas fontes de stresse. Assim, foram criadas 6 categorias que correspondem às fontes de stresse ocupacional identificadas pelos participantes. No Quadro 5 encontram-se resultados relativamente ao número de verbalizações para cada fonte de stresse, as quais são apresentadas na sua íntegra no anexo J.

Fontes de Stresse	P1	P2	P3	P4	P5	P6	N.º Verbalizações
Cumprimento de Prazos	3	5	4	5	5	2	24
Sobrecarga de Trabalho	0	3	3	2	0	0	8
Gestão de Equipas	1	0	0	4	1	0	6
Responsabilidades	1	0	2	0	2	1	6
Tarefas Novas	4	1	1	1	0	3	10
Realizar uma apresentação	0	0	0	0	0	1	1
Totais	9	9	10	12	8	7	55

Quadro 5: Fontes de Stresse identificadas pelos participantes

Pela análise destes resultados, verifica-se que o Cumprimento de Prazos foi a fonte de stresse que obteve um maior número de verbalizações com um total de 24 verbalizações. Em relação às restantes fontes de stresse, verifica-se que as Tarefas Novas obtiveram um total de 10 verbalizações, a Sobrecarga de Trabalho conta com 8 verbalizações, a Gestão de Equipas e as Responsabilidades contam com 6 verbalizações cada uma e a Realização de uma Apresentação conta com uma verbalização.

Discussão

A adaptação a uma nova função requer alterações a nível das exigências da função e das relações constituídas pelo indivíduo (Grebner et al., 2004). De acordo com Saks e Ashforth (2000), os indivíduos que transitam de função experienciam situações indutoras de stresse

específicas a essa transição (in Grebner et al., 2004). No entanto, comparando as fontes de stresse que emergiram do discurso dos participantes deste estudo com as que se consideram as fontes de stresse típicas dos gestores, as quais foram expostas no enquadramento teórico deste trabalho, verifica-se que existem muitas semelhanças entre ambas. Este resultado é consistente com um estudo realizado por Reicherts e Pihet (2000), no qual se verificou que as fontes de stresse identificadas por indivíduos que assumem uma nova função, não diferem muito das fontes de stresse mencionadas por indivíduos já bem estabelecidos numa determinada função (in Grebner et al., 2004). O cumprimento de prazos, a sobrecarga de trabalho, as responsabilidades, a gestão de equipas são fontes de stresse amplamente referenciadas na literatura como sendo fontes de stresse típicas do grupo profissional dos gestores. A fonte de stresse relacionada com a existência de tarefas novas é que parece ser mais específica à situação de transição em que estes participantes se encontram, e por isso inicia-se a discussão desta categoria em primeiro lugar.

As tarefas novas foram mencionadas como sendo uma fonte indutora de stresse e foram referidas por 5 casos, encontrando-se no anexo J1, o total de verbalizações correspondentes a esta categoria. Dois dos participantes referiram que o desempenho de uma tarefa nova é indutor de stresse, quando sentem que não têm as competências técnicas necessárias à realização dessa mesma tarefa, como se pode verificar nas verbalizações de P3 *“para mim é uma fonte de stresse porque eu não domino bem a outra área (...) e portanto eu neste momento não tenho o conhecimento necessário para executar a tarefa conforme eu acho que a tarefa deveria ser executada”* e P6 *“tive logo necessidade de começar abarcar outras áreas dentro da fiscalidade e não só (...) abarca um conjunto de funções bastante mais alargadas do que aquilo que era a minha base de partida”*. Estes resultados vão de encontro com a carência a nível de competências técnicas que os participantes identificaram como sendo um dos aspetos centrais relativamente à forma como vivenciaram a socialização à sua nova função. Tal como foi referido anteriormente, quando um indivíduo assume uma nova função, procura ativamente informação acerca das tarefas que lhe são exigidas (Morrison, 1991) e neste contexto, a perceção de falta de conhecimentos ou de dificuldades em desempenhar as novas tarefas pode levar à frustração e à existência de stresse (Nelson, 1987). Outro participante considera as tarefas novas com que se depara na sua atividade como sendo desafios, como se verifica na verbalização *“são temas que eu não estou habituada a lidar, são novos (...) induz realmente um stresse muito positivo porque são desafios”* (P4). Os desafios têm sido considerados como importantes para incrementar o desempenho dos colaboradores e parece que estão associados a elevados níveis de motivação e à melhoria do desempenho dos indivíduos (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Ainda a nível de tarefas novas, no momento em que assumiram a função de gestão, estes participantes deparam-se com a necessidade de avaliar o desempenho dos membros da sua equipa, que é algo que nunca antes tinham realizado e destacam que a avaliação de desempenho é indutora de stresse. Dois participantes mencionam algum desconforto associado a esta experiencia, como se verifica na verbalização de P1 *“é o não nos sentirmos à vontade porque já fizemos parte da equipa...já trabalhamos lado-a-lado e agora eu tenho que fazer a avaliação”* e de P6 *“vai ser de certa forma indutor de algum stresse porque sobretudo no meu caso que tenho funções mais de coordenação e tenho funções de gerir uma equipa, com quem trabalho todos os dias diretamente no mesmo espaço físico”*. A avaliação do desempenho dos membros da equipa do novo gestor parece ser assim evidenciada como um acontecimento indutor de stresse, por dos principais motivos. Por um lado, trata-se de uma nova tarefa que fica a responsabilidade do indivíduo que transita para a função de gestão, e por outro lado, é o próprio facto de ter que “avaliar” os colaboradores com quem antes se trabalhava “lado-a-lado” (como refere P1). O facto da avaliação de desempenho ser uma tarefa nova remete para a necessidade de preparar o gestor para assumir esse tipo de responsabilidades. É neste sentido que Rocco e Roberts (2008) destacam a importância da formação dos colaboradores que se preparam para assumir uma função de gestão, de forma a que estes estejam mais preparados para lidar com as novas exigências da sua atividade, sendo a avaliação de desempenho uma tarefa para o exercício da qual se torna essencial preparar o futuro gestor. A avaliação de desempenho é frequentemente levada a cabo pela chefia direta presumindo-se que a mesma tem maiores oportunidades para observar o desempenho dos indivíduos submetidos a avaliação e partindo-se também do pressuposto que a chefia está motivada para realizar uma avaliação o mais objetiva possível do desempenho dos seus subordinados, uma vez que a própria área ganha com a melhoria do desempenho dos seus membros (Gomes et al., 2008). Contudo, frequentemente este tipo de avaliação pode originar problemas de enviesamentos avaliativos, distorcendo a avaliação e retirando a perceção de equidade do sistema (Gomes et al., 2008). É neste sentido que P6 refere também *“Acho que há alguns cuidados a ter na gestão desta questão da avaliação. Manter a objetividade na avaliação do desempenho da performance da pessoa, tentar não afetar com essa avaliação e ao mesmo tempo temos que tentar que essa relação diária não afete a nossa objetividade.”*

Pela análise das fontes indutoras de stresse identificadas pelos participantes, verifica-se que o Cumprimento de Prazos, com um número de verbalizações superior relativamente às outras fontes de stresse identificadas, parece ser o maior fator indutor de stresse destes participantes. O total de verbalizações que ilustram esta fonte de stresse encontra-se no anexo J2. O cumprimento de prazos é uma característica intrínseca do trabalho que tem sido

referenciada como potencial fonte de stresse (Nelson, 1987; Cooper & Marshall, 1977). Estes participantes identificam a existência de prazos curtos como uma fonte de stresse inerente à sua atividade, como se verifica por exemplo na verbalização de P2 *“Como é apoio administrativos não é uma coisa planeada, não temos planeamento, é uma coisa que...são nos solicitados serviços e nós temos prazos de resposta muito rápida”*. Os participantes mencionam assim o cumprimento de prazos reduzidos como sendo um fator de stresse contudo, indicam também que a existência de prazos reduzidos é uma característica que faz parte do trabalho e manifestam uma aceitação desta fonte de stresse como se pode verificar por exemplo na verbalização de P5, quando se refere a pressões resultantes do cumprimento de prazos *“se queres que eu te diga, esse tipo de pressões eu desde que comecei a trabalhar que tenho estas pressões (...) e portanto gerir do stresse relativamente a essas situações é algo que já é um bocado normal”*. Esta aceitação do agente indutor de stresse está de acordo com os resultados de um estudo realizado com técnicas do setor da enfermagem que transitaram para uma função de gestão, em que se encontrou que os participantes pareciam demonstrar uma elevada aceitação das fontes de stresse presentes na sua atividade e por aceitarem essas pressões como inerentes à sua atividade, não procuravam ativamente estratégias para lidar com as mesmas (Rodham & Bell, 2002).

A pressão originada pela necessidade de cumprir prazos curtos é frequentemente associada por estes participantes, à sobrecarga de trabalho, como se pode verificar nas verbalizações de P3 *“Prazos a cumprir e um acumular de trabalho muito grande. Portanto neste momento por exemplo sinto-me assim, sinto-me entupido, sinto-me completamente que não tenho margem para mais nada”*. A totalidade de verbalizações relativas à sobrecarga de trabalho encontra-se no anexo J3. A sobrecarga de trabalho é um fator que se encontra amplamente referenciado na literatura do stresse ocupacional e que já foi abordada no enquadramento teórico. Estes participantes parecem assim encontrar-se sujeitos a uma sobrecarga quantitativa, o que de acordo com a literatura, resulta de um excesso de tarefas que são atribuídas a um mesmo indivíduo e a definição de um tempo reduzido para realizar as tarefas exigidas, podendo conduzir a experiências de stresse (Gibson et al., 2003).

Estes participantes realçam também alguns aspetos relativamente à gestão de equipas como fonte de stresse, encontrando-se no anexo J4 a totalidade das verbalizações que ilustram esta fonte de stresse. Os participantes salientam que a transição para uma função que implica realizar a gestão da equipa é indutor de stresse. Como já foi referido, quando um técnico transita para um função de gestão, ocorrem alterações a nível do seu estatuto, o que implica também alterações a nível das relações com os membros da equipa, o que é notável no discurso de P5 *“Quando falavam comigo era muito na perspetiva colega e agora é mais na*

perspetiva chefe”. A modificação das relações entre o novo gestor e os membros da equipa foi destacado como um potencial fator de stresse como refere o participante P2, quando se expressa ao momento em que assumiu a posição de gestor da área “*havia muito receio de criar constrangimentos e de me estar a impor mas depois foi algo natural, houve aceitação natural da minha presença como chefe, houve da minha parte também um ganhar de confiança para tomar decisões a nível de equipa*”. Estas alterações a nível de relação com a equipa já tinham também sido mencionadas com um aspeto central das vivências de socialização à nova função. Assim, como já foi referido, durante uma transição é essencial preparar o gestor para a função mas também parece importante preparar a própria equipa para receber o novo gestor, evitando ressentimentos ou resistência por parte da mesma (Ameson, 2005 in Roberts & Rocco, 2008). Ainda a nível da gestão de equipas como fator indutor de stresse, dois participantes destacam que assumir uma função de gestor, implica gerir o seu próprio stresse mas também gerir o stresse dos membros da equipa, como se verifica nas verbalizações de P4 “*estamos a falar de tarefas de dimensão alargada que envolvem mais do que a própria pessoa portanto o stresse não fica só na pessoa e é alargado para o resto da equipa, essas para mim são as situações mais difíceis de gerir*” e P5 “*o próprio stresse das pessoas acaba por também, não fico indiferente àquilo. Isto se quiseses também é mais uma situação de stresse*”. Os elementos referidos por estes participantes parecem remeter para o que Mintzberg (1989) considera ser o papel interpessoal do gestor, e está relacionado com um alargamento das responsabilidades de indivíduos que transitam para uma função de gestão, sendo que estes indivíduos são responsáveis pelo seu próprio trabalho e passam também a assumir a responsabilidade pelo trabalho dos outros (Roberts & Rocco, 2008). Estes dados estão assim também relacionados com as novas responsabilidades dos gestores, que foi mencionada por 4 casos deste estudo, como sendo um fator indutor de stresse. As verbalizações que remetem para as responsabilidades como sendo uma fonte de stresse encontram-se expostas no anexo J5. Os participantes apontam principalmente para a nova responsabilidade que assumiram quando transitam para a função, que consiste precisamente na gestão de equipas, o que se verifica por exemplo na verbalização de P1 “*temos que pensar no funcionamento da equipa, temos que pensar na equipa como um todo e no output do trabalho da equipa também como um todo. Portanto temos mais que gerir*”. As novas responsabilidades que assumem no momento em que transitam para a função de gestão, tinham já sido mencionados por estes gestores, aquando da descrição das suas vivências de socialização à função, onde referiram que a responsabilidade pelo trabalho dos outros é uma das principais alterações quando assumem a função de gestão. A responsabilidade tem sido amplamente referenciada na literatura como sendo um fator indutor de stresse para os

gestores, uma vez que assumindo uma função de gestão, os indivíduos assumem a responsabilidade do trabalho de uma área, o que implica ser responsável pelo trabalho dos membros da sua equipa, pelos conflitos que possam surgir no seio da equipa e tornam-se também responsáveis por uma maior amplitude de decisões (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Este aumento a nível de responsabilidades foi assim mencionado como indutor de stress, tendo sido realçado pelo participante P5 que *“quando a responsabilidade é nossa, aí o stress é maior”*.

Dois participantes referem ainda outra fonte de stress mais específica, nomeadamente a realização de uma apresentação, sendo apresentada no anexo J6 a totalidade de verbalizações que correspondem a esta fonte de stress. A apresentação de determinados temas da área é referida por P6 como uma situação indutora de stress, como se verifica pela verbalização *“O momento da apresentação propriamente dita é algo stressante. Existe aquela preocupação de estar preparado para aquilo que à partida é o maior leque de perguntas que eu consigo antecipar, claro que não se consegue antecipar todas as questões, não pode ser tudo preparado e esta componente de surpresa ou de inesperado que é uma destas apresentações é algo que me preocupa efetivamente”* remetendo assim, para a existência de stress devido ao receio de não estar preparado para todas as questões que lhe poderão ser feitas. Este acontecimento indutor de stress, pode remeter para a importância do indivíduo sentir que tem as competências técnicas necessárias à realização de determinada atividade, o que é de uma importância fulcral, uma vez que a perceção de falta de conhecimentos ou de dificuldades em desempenhar determinada tarefa, pode conduzir à frustração ou ao stress (Nelson, 1987).

4.2.2.2. Quais as consequências associadas ao stress percebido por estes indivíduos?

Os resultados da análise desta categoria indicam que os participantes referem um total de 31 verbalizações relativamente às consequências a nível individual dos acontecimentos de trabalho identificados, e 14 verbalizações para as consequências a nível organizacional desses acontecimentos. A nível individual foram identificadas 10 consequências positivas e 21 consequências negativas. A nível organizacional foram identificadas 5 consequências positivas e 9 consequências negativas. O total de verbalizações para as consequências do stress é apresentado no anexo K.

	Consequência do Stresse			
	Nível Individual		Nível organizacional	
	Consequência Positiva	Consequência Negativa	Consequência Positiva	Consequência Negativa
P1	4	2	0	2
P2	1	4	0	2
P3	0	5	0	2
P4	4	4	3	2
P5	0	3	2	0
P6	1	3	0	1
Totais	10	21	5	9
	31		14	

Quadro 6: Consequências do stresse a nível individual e organizacional

Iniciando esta discussão pela análise das consequências a nível individual, verifica-se que os participantes verbalizaram menos consequências positivas (10 verbalizações) do que negativas (21 verbalizações). As verbalizações correspondentes às consequências do stresse a nível individual são apresentadas na sua totalidade no anexo K1. As consequências positivas identificadas por estes participantes são: acréscimos a nível da motivação e satisfação no trabalho e enriquecimento pessoal através das oportunidades de aprendizagens que estas situações proporcionaram. Algumas destas consequências positivas estão presentes no discurso de P2 *“achei no fundo um aspeto positivo, um stresse positivo porque enriqueceu-me a mim”* e P4 *“vejo as tais consequências a médio prazo que é a minha aprendizagem, a minha possibilidade de crescimento e o meu conhecimento da organização”*. Os elementos positivos mencionados por estes indivíduos vão de encontro com o que se encontra na literatura, acerca das consequências positivas do stresse, isto é, as consequências positivas do stresse parecem estar relacionadas com o autodesenvolvimento do indivíduo e o seu crescimento pessoal (Selye, 1979 in Antoniou & Cooper, 2005). A motivação é também uma consequência positiva referida por P1, como se verifica pela verbalização *“E é algo que se faz com mais motivação e que não interessa se s trabalha até a meia noite ou ate às 3h da manha...”*. Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) destacam também a motivação como uma consequência positiva do stresse e admitem que os indivíduos parecem demonstrar um nível de produtividade e motivação elevada quando as tarefas que lhe são atribuídas são mais difíceis e mais desafiantes. O desafio é um dos elementos que P4 destaca quando se refere às consequências positivas advindas de situações indutoras de stresse tais como a realização de uma tarefa nova, tal como este participante refere *“induz realmente um stresse muito positivo porque são desafios. Por muito que eu saiba que tenho que concluir até amanhã ao final do dia uma tarefa, para mim isso é positivo, porque é uma tarefa nova.”*.

Ainda a nível individual, conta-se um total de 21 verbalizações relativamente às consequências negativas resultantes dos acontecimentos de trabalho relatados. Os participantes indicam diversas consequências do stresse, que de acordo com a classificação de Milczarek, Schneider e González (2009) podem ser distinguidas em três níveis: físico, psicológico e comportamental. A nível físico, os participantes mencionam dores de cabeça e cansaço, como se observa nas verbalizações de P1 *“é o cansaço porque não somos máquinas não é...”* e P2 *“Claro que a nível pessoal aí afeta, claro que sim porque fico com dores de cabeça”*. Estes resultados são consistentes com a investigação de Cooper e Marshall (1977) que destacam as dores de cabeça como uma das principais consequências do stresse. O cansaço físico geral também se encontra documentado na literatura, como sendo uma potencial consequência do stresse (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). A nível psicológico, os participantes referem diversas consequências como se pode verificar nos seguintes exemplos: *“Isso traz algumas consequências como é obvio de preocupações em perceber todos os dias se estou a ir bem, no caminho certo (P4)”*; *“isso depois deixa-me frustrado e desanimado”* (P3); *“chego a casa chateada porque não consegui fazer e olha ainda mais isto e este mail que me passou ou porque esqueço-me depois é aquela confusão de tanta coisa para fazer, esqueci-me de fazer isto”* (P2). Estes sintomas psicológicos como a preocupação, a frustração e o desânimo encontram-se também referenciados na literatura (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Pelas pesquisas teóricas realizadas, verifica-se que a ansiedade tem sido apontada como sendo um dos sintomas mais intenso resultante de situações indutoras de stresse (Cooper & Marshall, 1977; Ramos, 2001, Serra, 2007) no entanto, nenhum destes casos referiu a ansiedade como consequência do stresse. A nível comportamental, diversos participantes referem que frequentemente utilizam o seu tempo pessoal para poder cumprir com as suas obrigações profissionais. Essa redução de tempo pessoal parece afetar estes gestores negativamente em termos psicológicos tal como se verifica na verbalização de P2 *“Na altura a pessoa fica assim um bocadinho, qual será a melhor palavra para descrever...a pessoa fica um pouco aborrecida quando tem que tirar tempo de atividades pessoais”* (P2); e também pode afetar o ambiente a nível familiar: *“Afeta muito mais porque ocupo mais tempo familiar, em que poderia estar com outras coisas não é. Traz mau ambiente porque “ah tas sempre a falar na mesma coisa”*(P2). Verifica-se que a redução do tempo pessoal não está presente na literatura como consequência do stresse mas pode representar uma forma de lidar com o stresse, provocado, por exemplo, por elevadas cargas de trabalho (Rodham & Bell, 2002)

O caso P5 refere que não associa as consequências negativas ao stresse mas sim às suas características individuais, como se pode verificar na verbalização seguinte *“Posso*

nalgunas situações ficar um bocado mais irritado do que noutras, posso noutras encarar as coisas com boa disposição mas isso não tem muitas vezes a ver diretamente a ver com o stresse no trabalho, tem a ver com a minha disposição do dia, percebes". A verbalização deste participante remete assim para a importância das características individuais na avaliação das diversas fontes de stresse. As características individuais têm um papel crucial na avaliação das fontes de stresse, tendo em conta que diversas fontes de stresse no trabalho provocam diferentes reações em cada indivíduo (Cooper & Marshall, 1977).

A nível organizacional, os participantes mencionam também menos consequências positivas (5 verbalizações) do que negativas (9 verbalizações). As consequências do stresse a nível organizacional encontram-se na sua totalidade no anexo K2. As consequências positivas identificadas pelos participantes relacionam-se com a melhoria da qualidade e da organização do trabalho como se verifica pelas verbalizações de P4 *"Organiza-se muito melhor com muito trabalho do que naqueles períodos em que as pessoas tem tempos mais mortos...eu acho que a capacidade de resposta minha e da equipa é muito melhor em termos de qualidade, é impressionante mas é verdade, em termos de qualidade e de tempos de resposta, se tiverem muitas tarefas ao mesmo tempo"*. Por sua vez, os participantes destacam também algumas consequências negativas a nível organizacional que *"poderiam ser graves para a empresa ou para o grupo"*, como refere P1. Os participantes mencionam consequências negativas a nível do seu desempenho no trabalho, como se verifica nas verbalizações de P2, quando se refere à sobrecarga de trabalho *"Não se consegue fazer tudo ao mesmo tempo"*. Nesta situação o participante refere que quando as solicitações são muitas e com prazos reduzidos, o seu desempenho fica afetado no sentido em que não consegue dar resposta às solicitações e como a própria refere *"fico sem saber concretamente o quê que faço primeiro e quero fazer as coisas ao mesmo tempo e não se consegue"*. Os participantes identificam também consequências associadas à qualidade do trabalho produzido, como se verifica nas verbalizações de P3 *"As consequências é que primeiro o trabalho não sai conforme eu gostaria que saísse"* e P4 *"E portanto se tivesse vindo com algum planeamento de quem fez o pedido nós conseguiríamos internamente, sem criar stresse na equipa, conseguiríamos responder muito melhor"*.

Assim, a nível organizacional, as consequências positivas e negativas estão associadas ao desempenho do indivíduo, que implica um aumento ou uma diminuição da quantidade e qualidade do seu trabalho. Estes resultados são consistentes com os dados da literatura, uma vez que se admite que o stresse parece afetar o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo a quantidade e a qualidade do trabalho produzido aspetos do desempenho no trabalho influenciados pelo stresse (Quick et al.,1997). Níveis ótimos de stresse podem fomentar o

desempenho do indivíduo, levando a que o indivíduo se invista mais no trabalho e isso pode resultar numa melhoria a nível da qualidade e da produtividade (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Por outro lado, o stresse tem um impacto direto e negativo sobre o desempenho no trabalho, quando o inibe o mesmo, o que é notável na verbalização de P2 “*E fico sem saber concretamente o quê que faço primeiro e quero fazer as coisas ao mesmo tempo e não se consegue*”. A redução do desempenho pode ocorrer quando o stresse se torna distresse porque foi ultrapassado o nível ótimo de stresse para o indivíduo. O stresse tem um impacto indireto no desempenho quando afeta os determinantes do mesmo, isto é, o stresse influencia a maneira como as pessoas decidem os seus comportamentos no trabalho, nomeadamente para que objetivos canalizam os seus esforços, se se esforçam muito ou pouco (Ramos, 2001). A diminuição da quantidade e qualidade do trabalho, tem consequências negativas a nível organizacional uma vez que é indutor de elevadas perdas de eficácia da organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

V. REFLEXÕES FINAIS

Nesta secção pretende-se apresentar os principais resultados desta investigação, as suas possíveis aplicações, as suas limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

Principais Resultados

Da pesquisa teórica realizada, verificou-se que as vivências subjacentes à socialização e as manifestações do fenómeno de stresse ocupacional associados a indivíduos que mudam de contexto de trabalho, são maioritariamente investigadas em indivíduos que integram uma nova organização, tendo sido atribuída uma atenção muito reduzida à socialização de indivíduos que transitam para uma nova função, numa mesma organização. O principal objetivo desta investigação foi precisamente a de conhecer e descrever a socialização e as experiências de stresse ocupacional de indivíduos numa situação de transição para uma função de gestão. Aprofundar conhecimentos acerca desta temática é de um interesse elevado, na medida em que, nas últimas décadas, com as mudanças no mundo do trabalho, existe uma elevada mobilidade dos indivíduos dentro das organizações, a qual exige aos mesmos uma elevada flexibilidade e capacidade de adaptação a novas funções (Anderson, Ones, Sinangil & Viwesvaran, 2001). Tendo em conta estas mudanças no mundo do trabalho, é pertinente aprofundar conhecimentos acerca da forma como sucede a socialização a novas funções e o stresse ocupacional associado a momentos específicos como a transição entre funções.

De forma a caracterizar a socialização dos indivíduos que assumiram recentemente uma função de gestão num determinada organização, procurou-se conhecer as práticas de socialização implementadas pela organização, a forma como os participantes vivenciaram o seu processo de socialização à nova função e a perceção destes indivíduos relativamente ao cumprimento de expectativas que possuíam sobre a sua nova função. Os resultados desta investigação indicam que as práticas de socialização implementadas pela organização são reduzidas, tendo sido destacado pelos participantes, a divulgação de um novo organigrama da empresa, no qual figura o nome do novo gestor. Esta prática implementada pela organização, no momento da transição para a função de gestão, não constitui uma tática que promove a socialização de gestor, uma vez que consiste apenas num meio de comunicar formalmente a posição do novo gestor na empresa. A carência de práticas de socialização nas situações de transição de funções está já reconhecida na literatura, tendo-se constatado que as organizações tendem a implementar práticas maioritariamente dirigidas a indivíduos que integram uma nova organização (Feldman & Brett, 1983 in Bravo et al., 2003). Relativamente à forma como estes gestores vivenciaram o seu processo de socialização à nova função, as relações interpessoais constituídas na nova função foram o aspeto mais mencionado pelos participantes. Assim, na organização em estudo, a constituição de relações interpessoais parece ser o aspeto com maior relevância na socialização à função de gestão, tendo sido

destacadas questões específicas relativamente às relações interpessoais tais como, as reações menos positivas dos membros da equipa face à transição de um indivíduo para a função de gestão e a dificuldade que implica a gestão de uma equipa em que existem colaboradores de idades muito diferentes. Estes resultados indicam assim que além da preparação do colaborador para a nova função é indispensável preparar a equipa para que exista uma maior aceitação da transição e para evitar resistências e conflitos (Ameson, 2005 in Roberts & Rocco, 2008). Não são de menosprezar outros temas que surgiram no discurso dos participantes quando estes se expressavam relativamente à forma como vivenciaram a socialização na sua nova função, tais como: as novas competências que precisaram de adquirir quando transitaram para a função; a importância de uma definição clara do seu novo papel na organização; a separação da função que desempenhavam anteriormente de forma a poderem focalizar-se no seu novo papel; as novas responsabilidades que passaram a assumir, principalmente a responsabilidade que assumem agora pelo trabalho dos outros; uma adaptação progressiva quer às novas tarefas, quer aos membros da equipa e a importância da monitorização da sua adaptação, tendo a maior parte dos participantes mencionado ter tido acompanhamento e apoio durante a transição, porém um dos casos (P4) manifestou a necessidade de melhorar o apoio aos novos gestores e mencionou até que seria útil designar alguma figura de apoio que prestasse mais apoio a um indivíduo que passa a assumir uma função de gestão. Procurou-se também averiguar a perceção dos participantes relativamente ao cumprimento de expectativas no momento em que assumiram a nova função e verificou-se que de uma forma geral, não existiu em nenhum dos casos um “choque com a realidade”, aspeto que é amplamente referenciado na literatura como um fator de inadaptação (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Thomas & Lankau, 2009). A única “surpresa” em relação às expectativas que tinham sido constituídas antes de assumir a função foi referida por um participante que mencionou que esperava constituir melhores relações com os membros da equipa e que não esperava que a equipa apresentasse tanta resistência face à sua transição para a função de gestão. Este aspeto remete assim novamente para a importância das relações interpessoais na socialização a uma nova função.

Relativamente às vivências de stresse ocupacional destes gestores que transitaram recentemente para a nova função, verifica-se que as fontes de stresse referidas por estes participantes são muito semelhantes às típicas fontes de stresse já identificadas na literatura como sendo típicas deste grupo profissional. O cumprimento de prazos é o fator de stresse mais mencionado pelos participantes e parece existir uma certa aceitação desta fonte de stresse por esta ser uma característica inerente à atividade destes gestores. Esta aceitação das fontes de stresse tem sido já referenciada na literatura e pode ter consequências negativas para os

indivíduos na medida em que aceitando as fontes de stresse, tendem a deixar de procurar ativamente estratégias de coping para lidar com o stresse (Rodham & Bell, 2002). Uma das fontes de stresse identificadas pelos participantes deste estudo, e que parece ser mais específica à situação de transição em que estes se encontram, consiste no stresse associado ao desempenho de uma tarefa nova. Relativamente a esta fonte de stresse, os indivíduos mencionam que o confronto com uma tarefa nova envolve stresse negativo quando sentem carências a nível de competências técnicas que lhes permitam desempenhar a tarefa nova com sucesso e por outro lado, foi mencionado também que esta situação é por vezes encarada como um desafio. Quando se procurou conhecer de que forma os participantes vivenciaram o seu processo de socialização, foi precisamente identificada a carência de competências como sendo uma das dificuldades enfrentadas por estes gestores, as quais podem conduzir à frustração e ao stresse ocupacional (Nelson, 1987). Foram ainda identificados por estes participantes, outros fatores de stresse relacionados com o aumento de responsabilidades, a sobrecarga de trabalho, a gestão de equipas e a situação específica de realizar uma apresentação. No que diz respeito às consequências do stresse, estes participantes salientaram principalmente consequências a nível individual, quer positivas, quer negativas. As consequências negativas foram referidas com maior frequência, tendo sido destacadas consequências a nível físico tais como as dores de cabeça e o cansaço; consequências psicológicas como a preocupação, a frustração, o desânimo; e consequências a nível comportamental, tal como a diminuição do tempo pessoal, uma vez que utilizam o tempo livre para trabalhar. Embora tenham sido mencionadas maioritariamente consequências negativas do stresse, estes gestores identificaram consequências positivas resultantes de acontecimentos indutores de stresse tais como acréscimos a nível de satisfação, motivação e empenho quando lhes são atribuídas tarefas indutoras de stresse mas que eles consideram desafiantes. Assim, de uma forma geral, apesar das consequências negativas anteriormente apresentadas, estes gestores admitem que os acontecimentos indutores de stresse inerentes à sua atividade de trabalho constituem desafios que eles tentam superar continuamente, e que lhes permite crescer pessoalmente e profissionalmente.

Possíveis aplicações do estudo

Consideramos que os resultados obtidos nesta investigação são de um interesse elevado, principalmente para a organização à qual estes gestores pertencem, uma vez que participaram neste estudo todos os indivíduos da organização que transitaram recentemente para uma função de gestão.

Nesta investigação, procuramos apurar, junto dos participantes, a perceção do cumprimento de expectativas que estes possuíam acerca da função de gestão. Os nossos resultados indicaram que apenas um participante (P2) é que mencionou o não cumprimento de uma das suas expectativas, a qual estava relacionada com a expectativa de criar boas relações com os membros da equipa, o que na realidade se revelou difícil uma vez que os membros da equipa apresentaram aparentemente alguma resistência face ao novo gestor. Apesar destes participantes mencionarem um número reduzido de expectativas não cumpridas, é fulcral o esclarecimento de expectativas dos indivíduos acerca da função de gestão, uma vez que a constituição de expectativas irrealistas tem sido considerado um fator de inadaptção (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Lankau & Thomas, 2009). A constituição de expectativas realistas é possível se for comunicado ao futuro gestor, de forma clara, em que irá consistir a sua nova função, as competências necessárias para o desempenho da mesma e o papel que se prepara para assumir. Neste contexto, é indispensável a realização de uma análise e descrição detalhada e o mais próxima possível da realidade daquilo que consiste assumir uma função de gestão e divulgar essa informação junto dos membros da organização, possibilitando assim que os indivíduos desenvolvam expectativas mais próximas da realidade relativamente às características associadas à função de gestão.

Na descrição das suas vivências durante a socialização, alguns participantes identificaram que a carência de competências quer técnicas, quer de liderança e gestão de equipas constituiu um dos aspetos que criou algumas dificuldades na sua adaptação à função e que o confronto com tarefas novas é um fator indutor de stresse quando sentem carências a nível das competências necessárias para desenvolver determinadas tarefas. Tendo em conta estes resultados, parece fundamental o desenvolvimento de competências específicas que serão necessárias aos indivíduos que se encontram numa situação de transição, de forma a promover um desempenho ótimo na nova função que assumem. O desenvolvimento dos futuros gestores poderá ser promovido através de formação, investindo no desenvolvimento de competências básicas de gestão tais como, gestão de conflitos, negociação, resolução de conflitos, liderança, *team-building* e avaliação de desempenho (Roberts & Rocco, 2008). Porém, a função de gestão envolve também uma aprendizagem experiencial (Kolb, 1984 in Roberts & Rocco, 2008), pelo que muitos dos conhecimentos necessários serão desenvolvidos durante o desempenho da própria função (Gomes, et al., 2008). A monitorização da adaptação, mais especificamente a importância da existência de um clima de apoio e de uma figura de apoio foram também destacados como sendo elementos cruciais na socialização destes gestores. Isto poderá passar pela designação de um tutor que monitorize a transição de um indivíduo para uma função de gestão, fornecendo-lhe apoio a nível técnico de forma a

desenvolver as competências profissionais do novo gestor, assim como apoio a nível social, tendo em conta que as relações interpessoais foram também identificadas como sendo uma fonte de stresse e um elemento crucial na descrição de vivências na socialização à função de gestão.

Limitações desta investigação

Neste ponto, pretende-se refletir acerca da metodologia utilizada e apontar os seus principais problemas.

Em relação à realização da entrevista, apesar de terem sido realizadas duas entrevistas piloto que constituíram uma boa forma de treinar a aplicação desta técnica e de melhorar o guião da entrevista, o entrevistador enfrentou algumas dificuldades na operacionalização da TIC. Pensamos que a falta de experiência na aplicação desta técnica dificultou a recolha detalhada de incidentes críticos de qualidade, o que nos levou a optar por analisar apenas as fontes e as consequências identificadas pelos participantes na descrição de acontecimentos indutores de stresse. A dificuldade em recolher incidentes críticos de qualidade relaciona-se principalmente com o facto da tarefa de evocar incidentes críticos, requerer algum tempo de reflexão por parte do gestor acerca da sua atividade, e o tempo disponível para a entrevista era reduzido uma vez que as mesmas foram realizadas durante o horário de trabalho dos participantes. Pensamos que teria facilitado a recolha de incidentes críticos de qualidade, se tivéssemos optado pela utilização da TIC sem ser em contexto de entrevista, mas utilizando diários que seriam preenchidos pelos participantes com informação acerca dos acontecimentos indutores de stresse que vão ocorrendo no exercício da sua atividade de trabalho.

Quanto aos casos selecionados, estes não eram homogéneos relativamente a uma questão que nos parece essencial, nomeadamente, a antiguidade na organização. De facto, existe alguma heterogeneidade relativamente a este aspeto na medida em que a antiguidade na organização destes participantes varia dos 2 aos 9 anos. Pensamos que esta variável pode ter enviesado os resultados na medida em que as experiências de socialização numa transição de função descritas por indivíduos que se encontram há mais tempo numa mesma organização, podem ser bem diferentes comparativamente com as experiências de indivíduos que se encontram na mesma organização há menos tempo. Isto porque indivíduos com uma maior antiguidade, terão em princípio, um maior conhecimento da organização, da cultura da mesma e dos membros que a constituem. No entanto, tendo em conta as dificuldades encontradas em aceder à população de gestores, apenas foi possível conseguir homogeneidade relativamente à antiguidade na função de gestão (de 1 a 2 anos).

A informação recolhida junto dos participantes pode também ter sido enviesada por inibições sociais. Foi solicitado aos participantes que se expressassem sobre a sua experiência de socialização na organização em que se encontram atualmente a desempenhar as suas funções, sendo que as experiências mais negativas podem ter sido omitidas de forma a não prejudicar a imagem da organização.

Em último lugar, não foi realizado por falta de tempo e de oportunidade, a devolução das entrevistas nem solicitado feedback acerca do sistema de categorias junto dos participantes.

Investigações Futuras

Esperamos que esta investigação seja um ponto de partida para que seja atribuída uma maior atenção às situações de transição de funções, e mais especificamente à transição para uma função de gestão. Neste contexto, pensamos que seria de elevado interesse aprofundar conhecimentos acerca da forma como ocorrem as transições para funções de gestão, em outras organizações, uma vez que este estudo restringiu-se a uma organização em específico. Seria interessante realizar investigação acerca das práticas que as organizações implementam para promover a adaptação de indivíduos que transitam para uma função de gestão. Nesta investigação verificamos que estas práticas são efetivamente reduzidas, porém devido à carência de estudos que abordam as transições de funções, não sabemos como decorrem as transições para funções de gestão, noutras organizações e caso sejam implementadas práticas de socialização seria interessante conhecer as mesmas e analisar a sua eficácia.

Vimos também que existem poucos estudos que abordam os fatores de stresse associados a fases específicas da carreira dos indivíduos, como por exemplo as fases de transição entre funções. Pensamos que seria de elevado interesse desenvolver conhecimentos acerca dos fatores de stresse associados às situações de transição, pois isso seria útil no desenvolvimento de programas de intervenção mais adequados a indivíduos que se encontram numa situação de transição e que permitam prevenir o stresse junto destes casos específicos.

VI. REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS

- Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. & Viwesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol.1). London: Sage
- Antoniou, A. G., & Cooper, C. L. (2005). *Research companion to organizational health psychology*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721
- Bellier, S. (1999). *Ergonomie et Formation* in Carré, P. & Caspar, P. (1999). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Lisboa: Horizontes Pedagógicos
- Berlew, D. & Hall, D. (1966) The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223
- Borges, L., Ros-Garcia, M. & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17., 173-195
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento, Universidade do Porto, Portugal
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., Rodriguez, I., Whitely, W. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: a longitudinal study. *Work & Stress*, 17(3), 195-217
- Cable, D. & Parsons, C. (2001). Socialization Tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Portugal: Publicações Dom Quixote
- Cassel, C. & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications
- Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Chang, J., Chang, W. & Jacobs, R. (2009). Relationship between participation in communities of practice and organizational socialization in the early careers of South Korean employees. *Human Resource Development International*, 12(4), 407-427
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Cooper, C. & Kenny, D. (2003). Introduction: Occupational Stress and its management. *International Journal of Stress Management*, 10, 275-279
- Cooper & Marshall (1977). *Understanding executive stress*. New York, PBI
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516
- Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Feldman, D. (1986). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452
- Fisher, C. (1985). Social support and adjustment to work: a longitudinal study. *Journal of management*, 11 (3), 39-53
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358.
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of*

- Gabarro, J. (2007). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, 85, 110-123
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behaviour Structure Processes*. New York: McGraw-Hill companies
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N., Kaiser-Probst, C., Schlapbach, M. (2004). Stressful situations at work and in private life among young workers: an event sampling approach. *Social Indicators Research*, 67, 11-49
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organization. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279
- Jordão, F. (1998). *Uma Abordagem Cognitiva das Organizações: Estudos de Mapeamento Cognitivo na Banca Portuguesa*, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto
- Levin, I. (2010). New leader assimilation process: Accelerating new role-related Transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 56-73
- Korte, R. (2010). How newcomers learn the social norms of an organization: a case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20
- Korte, R. (2010). First, get to know them: a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43
- Lankau, M. & Thomas, C. (2009). Preventing burnout: the effects of lmx and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417- 432
- Major, D., Kozlowski, S., Chao, G., Gardner, P. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socializational outcomes and the moderating effects of the role development factors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80(3), 418-431
- McDermott, L. (2001). Developing the new young managers. *Training & Development*, 55, 42- 48
- Milczarek, M., Schneider, E., & González, E. (2009). OSH in figures: stress at work – facts and figures. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strage world of organizations*. New York: The Free Press
- Morrison, E.W. (1991). An investigation of mode and source usage in the newcomer information seeking process. *Academy of Management*,
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento (Cap. X). In Caetano, A. & Vala, J. (Org.s) *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH Mintzberg 1989
- Nelson, D. & Quick, A. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Ohio: South-Western:
- Nelson, D. (1987). Organizational socialization: a stress perspetive. *Journal of occupational behaviour*, 8, 311-324
- Nicholson, N. & West, M. A. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press
- Niessien, C., Binnewies, C., Rank. (2010). Disengagement in work-role transitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 695-715
- Pinto, A. & Silva, A. (2005). *Stress e bem estar: modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editoras
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. Jr. (1997b). Stress in organizations. In J. C. Quick, J. D. Quick, D. L. Nelson, & J. J. Jr. Hurrell. Preventive stress management in organizations (pp. 1-19). Washington, DC, US: American Psychological Association

- Raimundo, M. A. (2008). “*Escala de Fontes de Pressão no Emprego do OSI*”: Estudos psicométricos em operadores de Call Centre portugueses. Tese de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto.
- Ramos, M., (2001). *Desafiar o stresse. Prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: Editora RH
- Roberts, N. & Rocco, T. S. (2008). Transformative Learning and First-Time Managers: How can HRD Practitioners Help? *Academy of Human Resource Development*, 593-600
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A.
- Rodham, K. & Bell, J. (2002). Work Stress: an exploratory study of the practices and perceptions of female junior healthcare managers. *Journal of Nursing Management*, 10, 5-11
- Ross, R. & Altmaier, E. (1994). *Occupational stress*. London: Sage publications
- Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (3ª Ed). São Paulo: McGraw/Hill
- Selye H. (1976). *The Stress of life*. New York: McGraw-Hill
- Serra, A. (2007). *O stress na vida de todos os dias* (3ª Ed.). Coimbra: Adriano Vaz
- Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26, 7-18.
- Simosi, M. (2008). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers’ affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 301-327
- Stebbins, R. A. (2008). Exploratory Data Analysis In L. M. Given (Eds.). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (pp.100-103). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Tannenbaum, S. & Yulk, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441
- Taormina, R. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture *Journal of Managerial Psychology*, 24, 650-676
- Uen, J., Wu, T & Huang, H. (2009). Young manager’s interpersonal stress and its relationship to management development practices: an exploratory study. *International Journal of Training and Development*
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 7, 9-36.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Weick, K. (1995). *Sense Making in Organizations*. United States of America: Sage Publications Inc
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- .
- .

VII.ANEXOS

ANEXO A
Caracterização dos Casos/Participantes

Participante 1

Tem 34 anos, é casada e não tem filhos. Frequentou a Faculdade de Economia da Universidade do Porto onde obteve a licenciatura de Gestão. Integrou a organização atual há 8 anos e assumiu a função de gestão há 1 ano. Coordena uma equipa de 8 pessoas na área de Gestão de Tesouraria. A atividade da área a que pertence está relacionada com a maximização da eficiência na gestão dos ativos e passivos bancários, através da negociação das melhores condições de financiamento e investimento e de instrumentos de gestão de risco. As principais tarefas desenvolvidas neste sentido consistem na produção de informação de suporte à gestão financeira e de tesouraria, gestão dos fluxos financeiros e respetiva contabilização, garantias bancárias e seguros de caução, gestão de fundos de caixa e controlo de crédito. Esta gestora define que a sua atividade em termos de coordenação de equipa consiste em coordenar as ausências, coordenar as férias e distribuir tarefas, agir como intermediária nas situações de reclamações ou conflitos. Em termos mais técnicos, tem como responsabilidade a homogeneização do trabalho de toda a equipa, a gestão de qualidade, a coordenação de alguns projetos e aproveitar desenvolvimentos a nível de *software* ou de conhecimentos técnicos para fazer evoluir a área.

Participante 2

Tem 34 anos, é casada e tem um filho. Frequentou o curso técnico-profissional de Secretariado e durante um estágio técnico-profissional que realizou como rececionista numa empresa informática, referiu ter sido influenciada pelo seu orientador, a seguir para a faculdade. Frequentou a licenciatura de Assessoria de Administração no ISCAP. Trabalhou onze anos enquanto colaboradora de um grande grupo empresarial como técnica administrativa, na área de marketing. Ingressou na organização em estudo há 2 anos assumindo a função de coordenação em que se encontra atualmente há 1 ano e 6 meses. Coordena uma equipa de 10 pessoas da área de Apoio Administrativo da empresa que foi criada no momento em que integrou a organização. A área de Apoio Administrativo é nova, não existia antes na empresa, assim as 10 pessoas que fazem parte da equipa, não eram uma equipa, trabalham sim de forma mais individualizada em cada uma das áreas da empresa. A área de Apoio Administrativa que foi agora constituída tem como principal objetivo assegurar suporte administrativo das várias áreas da empresa. As principais atividades desenvolvidas por esta área são: o apoio administrativo às direções, a receção e envio de correspondência, a gestão de viaturas partilhadas, o apoio logístico das salas de reuniões, a gestão do economato, a gestão documental, a digitalização e arquivo de documentos, a gestão das instalações e a receção/encaminhamento de visitantes.

Participante 3

Tem 32 anos, é divorciado e não tem filhos. Tem um bacharelato em contabilidade e administração, uma licenciatura em auditoria, uma pós-graduação em contabilidade e auditoria, uma pós-graduação em gestão e um mestrado em contabilidade. Ingressou na organização há 6 anos e pertence à área de Contabilidade Operacional, na qual assumiu a função de gestão há 2 anos. Quando assumiu a função de gestão, a equipa da área era inicialmente constituída por apenas 2 pessoas e foi aumentando progressivamente. Atualmente, coordena uma equipa de 9 pessoas. As principais atividades realizadas pela área que coordena, consistem na integração contabilística dos fluxos económicos e financeiros, garantindo a conformidade com os normativos aplicáveis. A atividade deste gestor consiste, segundo as suas próprias palavras na coordenação da área de contas correntes que abrange o atendimento a fornecedores, os dados mestres de terceiros em SAP, análises de contas de terceiros, como por exemplo auditores, e análises por iniciativas próprias.

Participante 4

Tem 30 anos, é casada e tem um filho. Licenciou-se em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior da Maia e trabalhou dois anos como técnica de recrutamento numa consultora de Recursos Humanos. Está na organização em estudo há cerca de 3 anos e assumiu uma função de gestão há 2 anos. Na empresa atual, iniciou-se como técnica de recrutamento, acolhimento e gestão de estágios, integrando a equipa de RH que era constituída por apenas mais uma pessoa. Passados oito meses, essa pessoa saiu da empresa, ficando ao seu cargo o desafio de assegurar o departamento sozinha. Passado cerca de 2,5 anos depois de ter ingressado na organização é lhe dado um novo desafio: o diretor de RH da empresa sai da empresa e é lhe proposto substituir essa pessoa. Para além das áreas que já coordenava – área do recrutamento, acolhimento e gestão de estágios – passa a assumir novas áreas, nomeadamente: Planeamento Estratégico; Gestão de Competências e Descrição de Funções; Gestão de Carreiras e Sucessão; Avaliação de Desempenho; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Gestão de Estágios; implementação e manutenção da Estrutura Organizativa e Portal-RH. Ficando assim, a coordenar uma equipa que consta com o dobro de colaboradores daquela que tinha anteriormente.

Participante 5

Tem 35 anos, é casado e tem filhos dois filhos. Frequentou o ISCAP onde se licenciou em Contabilidade e Administração. Exerceu a atividade de técnico de contabilidade durante 2

anos numa outra empresa antes de ingressar à empresa atual. Ingressou na organização há 9 anos e assumiu a função de gestão há cerca de 1 ano e 6 meses. Coordena um total de 15 pessoas na área de Prestação de Contas e Fiscalidade. Esta área tem o principal objetivo de assegurar a representação fidedigna do exercício económico, garantir a correta aplicação da legislação, maximizando a eficiência fiscal. As principais atividades deste gestor consistem na coordenação da área, das questões do dia a dia, acompanhamento das empresas do grupo, alocação de trabalhos e a alocação das empresas do grupo.

Participante 6

Tem 29 anos, é solteiro e não tem filhos. Estudou na Faculdade de Economia do Porto tendo frequentado a licenciatura em Economia. Quando estava a terminar a licenciatura começou a trabalhar numa empresa de consultoria, na qual permaneceu 3 anos e 6 meses. Ingressou na organização em estudo há 2 anos e assumiu a função de gestão atual há cerca de 1 ano. Exerce atualmente as suas funções na área de Fiscalidade Corporativa da organização e coordena uma equipa de duas pessoas. Este gestor está muito próximo da atividade da sua equipa, tendo em conta que a sua função tem uma componente quer operacional, quer de coordenação. Em termos de atividade operacional, este gestor presta apoio ao grupo empresarial no enquadramento fiscal de operações económicas em sede dos vários impostos, na identificação e implementação de estruturas societárias fiscalmente eficientes. Isto é, os colaboradores da empresa podem colocar-lhe questões a nível fiscal e ele faz um estudo da legislação, analisa o impacto dos impostos e aplica o seu estudo àquele caso específico. Este é um exemplo do tipo de atividades desenvolvidas nesta área, no entanto, as tarefas são muito diversificadas tendo em conta que a área foi criada recentemente e ainda estão a decidir em que atividades se vão focalizar. Relativamente à componente de gestão da sua função, este gestor faz a coordenação de dois colaboradores e um estagiário. As suas atividades consistem em prestar apoio à direção da área, através da definição e planeamento de atividades e do plano de formação. Em termos de coordenação da sua equipa, faz o planeamento e revisão do trabalho dos elementos da sua equipa. Realiza também a tutoria do estagiário.

ANEXO B
Guião da entrevista

Guião da Entrevista

Boa tarde. Sou a Diana Rodrigues, mestranda em Psicologia das Organizações e agradeço desde já a sua disponibilidade em participar nesta entrevista, que é essencial para o trabalho de investigação que estou a desenvolver.

O estudo que estou a realizar visa conhecer de forma mais compreensiva e aprofundada a indivíduos que transitaram recentemente para uma função de gestão, as sua adaptação e as suas vivências de stresse ocupacional, durante a sua adaptação ao cargo de gestão atual. São estes os aspetos que eu gostaria de explorar hoje consigo.

Por razões de ordem científica, as entrevistas têm de ser gravadas espero que não veja inconveniente neste procedimento.

Formação académica

Percurso académico:

Outras formações:

Situação Profissional

- Antiguidade na organização:
- Antiguidade na função atual:
- Descreva-me sucintamente a sua função atual.

Técnica de Incidentes Críticos.

Tal como referi anteriormente, um dos meus objetivos é de compreender as vivências de stresse no trabalho. O stresse é um fenómeno que tem sido estudado por numerosos investigadores, os quais têm concluído que o stresse pode ser positivo ou negativo. O stresse pode ser positivo, na medida em que num contexto estimulante, acontecimentos indutores de stresse podem constituir desafios que levam ao aumento de desempenho do colaborador, ao seu autodesenvolvimento e crescimento pessoal. Por outro lado, o stresse na sua vertente negativa, pode gerar a diminuição do desempenho do colaborador e pode ter consequências a nível da sua saúde mental e física.

De forma a conhecer melhor as especificidades do seu contexto de trabalho, gostaria agora de lhe solicitar a descrição de acontecimentos ou situações de trabalho de dois tipos:

- 1) Acontecimento indutor de **stresse positivo/desafio** com **efeito significativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.**
- 2) Acontecimento indutor de **stresse negativo** com **efeito significativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.**

Na descrição destes acontecimentos deve descrever detalhadamente:

- as **circunstâncias** que levaram ao acontecimento de trabalho – em que circunstâncias aconteceu?
- o **comportamento** que adotou perante estas circunstâncias – o que fez perante essa situação?
- o **resultado do comportamento adotado** – qual foi o resultado do comportamento que adotou? O quê que resultou das suas ações?
- as **consequências** do acontecimento a nível pessoal e a nível do seu trabalho – qual foi o impacto desse acontecimento a nível pessoal e a nível do seu trabalho?

EXEMPLOS DE ACONTECIMENTOS DE TRABALHO:

(1) Acontecimento indutor de *stress* positivo com efeito positivo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho

No departamento de informática de uma empresa...

Circunstâncias: O chefe do departamento pede-me para realizar uma tarefa num software que não domino.

Comportamento adotado: Peço ajuda a um colega de trabalho que trabalha frequentemente com aquele software.

Resultado: Consigo realizar a tarefa que o chefe me pediu.

Consequências: Aumentei as minhas competências, aprendendo a trabalhar com um novo software. A minha proximidade com o meu colega de trabalho aumentou e reforcei o espírito de equipa de trabalho.

(2) Acontecimento indutor de *stress* negativo com efeito negativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho

Num hospital, sou enfermeiro...

Circunstâncias: Acabei o meu turno e o enfermeiro que me vai substituir ainda não chegou e está muito atrasado. Não posso sair do hospital enquanto ela não chegar. Fico muito ansiosa porque devido ao seu atraso, também me vou atrasar para ir buscar o meu filho à escola.

Comportamento adotado: Quando o enfermeiro a quem vou passar o turno acaba finalmente por chegar, discuto com ele devido ao seu atraso e saio precipitadamente do hospital para não me atrasar mais.

Resultado: Crio um conflito entre mim e o outro enfermeiro.

Consequências: Devido à discussão, surgem tensões no clima da minha equipa de trabalho e acabo por não realizar os procedimentos obrigatórios nas passagens de turnos (por exemplo, a descrição do estado dos doentes, etc.).

Socialização

Tendo em conta que ingressou recentemente na função na qual exerce atualmente as suas funções, gostaria que descrevesse sucintamente a forma como decorreu e/ou está a decorrer a sua **adaptação à função de gestão**.

- Que procedimentos (caso tenham existido) é que a organização pôs em prática de forma a realizar o seu acolhimento **à sua função atual**?

- Quais eram as suas expectativas relativamente à função de gestão, antes de assumir esse cargo? Essas expectativas correspondem ou não à sua realidade atual?

Terminar a entrevista

Penso que podemos dar por terminada a nossa entrevista.

Agradeço-lhe uma vez mais a sua colaboração neste estudo.

ANEXO C
Folha de Instruções

FOLHA DE INSTRUÇÕES

- Peço-lhe que relate acontecimentos de trabalho de dois tipos:
 - 3) Acontecimento indutor de **stressse positivo** com **efeito positivo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.**
 - 4) Acontecimento indutor de **stressse negativo** com **efeito negativo a nível pessoal e/ou a nível do seu trabalho.**

- Na descrição destes acontecimentos deve descrever detalhadamente:
 - as **circunstâncias** que levaram ao acontecimento de trabalho – em que circunstâncias aconteceu?
 - o **comportamento** que adotou perante estas circunstâncias – o que fez perante essa situação?
 - o **resultado do comportamento adotado** – qual foi o resultado do comportamento que adotou? O quê que resultou das suas ações?
 - as **consequências** do acontecimento a nível pessoal e a nível do seu trabalho – qual foi o impacto desse acontecimento a nível pessoal e a nível do seu trabalho?

ANEXO D
Sistema de Categorías






Free Nodes	
Percurso Académico	Nesta categoria encontra-se a descrição do percurso académico de cada um dos participantes.
Experiência Profissional	Nesta categoria encontra-se a descrição da experiência profissional dos participantes, anterior ao seu ingresso na organização atual.
Antiguidade na Organização e na Função de Gestão	Nesta categoria encontra-se a antiguidade de cada participante na organização e na função de gestão que desempenham atualmente.
Descrição da Função	Nesta categoria encontra-se a descrição da função pelos próprios participantes.
Verbalizações do entrevistador	Esta categoria inclui todas as verbalizações do entrevistador: questões, reformulações e aprofundamentos.

TREE NODES					
Acontecimentos Indutores de Stresse	Descrição de acontecimentos indutores de stresse que decorreram durante o desempenho da atividade dos participantes.				
	Fontes de Stresse	Os participantes identificam as fontes de stresse associadas ao desempenho da sua função de gestão.			
		Cumprimento de Prazos	Codificam-se nesta categoria todas as referências a fontes de stresse relacionados com o cumprimento de prazos.		
		Gestão de Equipa	Codificam-se nesta categoria as referências a fontes de stresse relacionados com a gestão da equipa que o gestor coordena.		
		Responsabilidades	Codificam-se nesta categoria as referências às fontes de stresse relacionadas com responsabilidades que o gestor assume no desempenho da sua função.		
		Tarefa nova	Codificam-se nesta categoria as referências fontes de stresse relacionadas com o desempenho de novas tarefas.		
		Sobrecarga de Trabalho	Codificam-se nesta categoria as referências fontes de stresse relacionadas com a sobrecarga de trabalho a que o gestor se vê sujeito no desempenho da sua atividade.		
		Realizar Apresentação	Codificam-se nesta categoria as referências à realização de uma apresentação como sendo uma fonte de stresse.		
	Consequências do Stresse	Os participantes identificam as consequências do stresse associadas ao desempenho da sua função de gestão.			
		Nível Individual	Incluem-se nesta categoria as consequências do stresse a nível individual, distinguindo-se as consequências positivas das consequências negativas.		
			Consequência Positiva	Codificam-se nesta categoria as verbalizações que remetem para as consequências positivas do stresse a nível individual, tais como o aumento da satisfação, motivação e a realização de aprendizagens.	
			Consequência Negativa	Codificam-se nesta categoria as verbalizações que remetem para as consequências negativas do stresse a nível individual, tais como o cansaço, frustração, desânimo e a redução do tempo pessoal.	
		Nível Organizacional	Incluem-se nesta categoria as consequências do stresse a nível organizacional, distinguindo-se as consequências positivas das consequências negativas.		
			Consequência Positiva	Codificam-se nesta categoria as verbalizações que remetem para as consequências positivas a nível organizacional, dos acontecimentos de trabalho, tais como o aumento da qualidade e quantidade de trabalho produzido pelo indivíduo.	
			Consequência Negativa	Codificam-se nesta categoria as verbalizações que remetem para as consequências negativas a nível organizacional, dos acontecimentos de	

				trabalho, tais como a diminuição da qualidade e quantidade do trabalho produzido pelo indivíduo.
Socialização	Nesta categoria incluem-se todas as referências do participante relativamente ao seu processo de socialização, quando transitou para a função de gestão que ocupa atualmente.			
	Práticas de Socialização	Os participantes descrevem as práticas socialização que a organização implementou de forma a promover a sua adaptação à função de gestão.		
			Divulgação no Organigrama	Referência à divulgação de um novo Organigrama com o nome do novo colaborador.
	Vivências na Socialização	Nesta categoria codifica-se os temas que surgem no discurso do participante, relativamente às suas vivências durante o seu processo de socialização à função de gestão que ocupam atualmente.		
			Monitorização	Codificam-se nesta categoria todas as verbalizações do gestor relacionadas com a importância que teve o acompanhamento/apoio por parte de diversos elementos da organização para a sua adaptação à função de gestão.
			Adaptação Progressiva	Codificam-se nesta categoria as referências acerca da importância de uma adaptação progressiva às novas exigências da função e aos novos elementos da equipa que passou a coordenar.
			Competências	Codificam-se nesta categoria as referências do participante relativamente à importância de competências para desempenhar o novo papel de gestão para o qual transitou.
			Separação Função Anterior	Codificam-se nesta categoria as verbalizações do participante em que este se refere à sua função anterior e compara a mesma com a sua função atual.
			Papel na Organização	Codificam-se nesta categoria as verbalizações do gestor relativamente ao seu papel quando transitou para a função de gestão (ambiguidade de papel, definição de papel, etc.)
			Relações Interpessoais	Codificam-se nesta categoria as referências relativas ao desenvolvimento de relações interpessoais na organização e ao papel das mesmas no seu processo de adaptação à função.
			Responsabilidades	Codificam-se nesta categoria as verbalizações do gestor relativamente ao acréscimo de responsabilidades que lhe são atribuídas a partir do momento em que assume a função de gestão (tomada de decisão, coordenação de equipa, etc.)
	Cumprimento de expectativas	O participante descreve quais eram as suas expectativas antes de assumir a função de gestão e a sua perceção relativamente ao cumprimento das mesmas.		
		Expectativas Cumpridas	O participante descreve as expectativas que se cumpriram quando assumiu a função de gestão que ocupa atualmente.	
		Expectativas não cumpridas	O participante descreve as expectativas que não se cumpriram quando assumiu a função de gestão que ocupa atualmente.	






























ANEXO E
Lista geral de *Free Nodes*/Categorias livres

Free Nodes

	Name	Sources	References
	Antiguidade na Org e na Função	5	5
	Descrição da Função	6	7
	Experiência anterior	4	8
	Percurso Académico	5	6
	Verbalizações do Entrevistador	6	218

ANEXO F
Lista geral de *Tree Nodes*/Categorias Interligadas

Tree Nodes

Name	Sources	References
 Socialização	2	2
 Vivências na Socialização	6	17
 Separação função anterior	2	8
 Responsabilidades	3	7
 Relações Interpessoais	6	25
 Papel na Organização	2	8
 Monitorização	5	8
 Competências	4	13
 Adaptação Progressiva	4	10
 Práticas Organizacionais para a Soci	6	6
 Divulgação no Organigrama	3	3
 Cumprimento de Expectativas	6	9
 Não Cumpridas	1	2
 Cumpridas	3	6
 Acontecimentos Indutores de Stresse	6	81
 Fontes de Stresse	6	37
 Tarefas novas	5	10
 Sobrecarga de Trabalho	3	8
 Responsabilidades	4	6
 Realizar Apresentação	1	1
 Gestão de Equipa	3	6
 Cumprimento de Prazos	6	24
 Consequências do Stresse	6	40
 Organizacional	6	14
 Consequência positiva	2	5
 Consequência negativa	5	9
 Individual	6	30
 Consequência positiva	4	10
 Consequência negativa	6	21

ANEXO G
Relatório das práticas de socialização implementadas na organização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 17:57

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI

<u>Total Users</u>	1
---------------------------	---

Internals\P1 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Socialização\Práticas Organizacionais para a Socialização\Divulgação no Organograma	1	0,20%

Reference 1	Coverage 0,20%	Character Range	21068 - 21130
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- Eu diria que não. Há formalização em termos de organograma

Total References	1
Coverage	0,20%
Total Users	1

Internals\P2 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Socialização\Práticas Organizacionais para a Socialização\Divulgação no Organograma	1	0,39%

Reference 1	Coverage 0,39%	Character Range	24504 - 24679
-------------	----------------	-----------------	---------------

foi divulgado um e-mail mas isso é por norma, um e-mail interno com o novo organograma, para toda a empresa a dizer que naquele dia entrou a colaboradora tal para a função tal

Total References	1
Coverage	0,39%
Total Users	1

Internals\P3 Document

Node Coding**Tree Nodes\Socialização\Práticas Organizacionais
para a Socialização\Divulgação no Organograma****References****Coverage****1 0,42%***Reference 1**Coverage 0,42%**Character Range**14034 - 14122*

E- O quê que a empresa fez? Ora bem, divulgou o organograma onde aparecia lá o meu nome.

Total References**1****Coverage****0,42%****Total Users****1**

ANEXO H
Relatório dos temas identificados nas vivências de socialização à função

ANEXO H1
Relatório do tema Relações Interpessoais identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 18:02

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

1 1,45%

Reference 1	Coverage	1,45%	Character Range	22303 - 22763
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- se calhar vou-me repetir um bocado, na fase da adaptação foi o ter saído do meio de uma equipa para passar a coordenar essa própria equipa. Eu tenho pessoas que são mais velhas que eu, têm mais antiguidade na empresa do que eu e portanto, não considero que tenha menos conhecimentos do que eles ou que tenha menos aptidões para o cargo de chefia mas houve um certo receio inicial pela adaptação, aceitação por parte da equipa do meu cargo enquanto chefia.

Total References	1
Coverage	1,45%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

12 13,02%

Reference 1	Coverage	0,34%	Character Range	14509 - 14661
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Devo ajuda grande ao meu chefe que é um espetáculo, tenho que lhe agradecer a ajuda porque ele tem dado suporte de tudo e estou a aprender é com ele.

Reference 2	Coverage	0,51%	Character Range	15345 - 15573
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Até eu estranhei, a relação que tenho com as colegas. Como eu é que sou a chefe, eu é que sou a má. E eu nunca tive esse...
E- mas sente essa perspetiva de ser a má?
E- sinto. Não é má porque eu não sou má mas soa diferente.

Reference 3	Coverage	0,67%	Character Range	15685 - 15985
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

e aqui eu acho que posso dizer é verdade eu trabalho com elas lado-a-lado e tento que...o que elas fazem eu faço, eu não sou o chefe de falar, é de trabalhar. Se calhar eu dou mais o exemplo do que muita gente até dentro da minha equipa, que não faz. Mas por causa dessa diferença, distingue-se aqui...

Reference 4	Coverage	0,58%	Character Range	16475 - 16734
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- Um bocadinho mal vou ser sincera. Não acho bom. Porque as pessoas ao terem essa atitude não estão a ser sinceras, não queria escolher uma palavra errada mas não estão a ser transparentes. Porque se estão a ter essa atitude é porque tem algo a esconder e

Reference 5	Coverage	1,77%	Character Range	16878 - 17674
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Como agora com o meu chefe é igual, não tenho qualquer problema. Vou só contar aqui um episódio que por acaso achei engraçado. Não sei como, alguém da minha equipa foi dizer ao meu chefe que eu andava a mandar currículos. E o meu chefe veja la a relação que eu tenho, teve o a vontade de me dizer "veja la que ate me disseram que você andava a mandar currículos". E eu disse o quê, está a brincar? Como é lógica isso é plenamente mentira. Primeiro porque se o fizesse não o faria daqui, como é lógico porque eu também não sou assim tao... quer dizer...e o meu chefe ate me disse que se isso acontecesse eu também devia ter o à vontade para falar comigo a dizer que não estava a gostar. E eu claro não tinha problema nenhum. Está a ver já o a vontade que tinha e tenho na relação com o meu chefe.

Reference 6	Coverage	0,98%	Character Range	17749 - 18189
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- Transparência total, se estou mal digo-lhe, se estou bem também tento transmitir. Assim também como quando acho que algo não está bem também lhe digo. Também já tive oportunidade de lhe dizer olhe eu acho que isto é assim e ele aceitou. Houve discussão, mas transparência, e relação aberta porque senão não se consegue trabalhar. Porque o "Ai vem aí" que ambiente dá de trabalho? Eu nunca fui habituada assim e estranho um bocadinho...

Reference 7	Coverage	1,88%	Character Range	18288 - 19136
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Eu o que mais acho sinto resistência relativamente a minha relação é essa, ali. Também não fui muito bem recebida. Não fui muito bem recebida porque tenho pessoas ali a trabalhar que já estão cá há 15-20 anos que são os mais velhos que eu. E eu sou uma "jovem" que vim de outro grupo e pronto acham que eu parei aqui porque...o quê que ela veio cá fazer? E depois também não fui muito bem recebida porque se calhar também gostavam de estar na função que eu estou, também concorreram e não ficaram...tive colegas que disseram que nem concorreram porque como era preciso licenciatura e elas não a tinham, não concorreram ao cargo. Mas depois disseram-lhe que podiam ter concorrido na mesma, então aí é que elas ficaram...tive uma pessoa que me disse diretamente "eu concorri para o teu lugar". E eu fiquei assim a olhar pois...o quê que eu respondo não é?

Reference 8	Coverage	0,46%	Character Range	19201 - 19406
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Mas fui um bocadinho má recebida....em termos dali de chefia acho que sim. Acho que sim, não, tenho a certeza. De resto tenho ali alguma resistência mas é por ser chefia porque se fosse colega não tinha.

Reference 9	Coverage	0,18%	Character Range	20094 - 20175
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E eu se calhar tenho atitudes que não devia ter. Como o meu chefe já me disse...

Reference 10	Coverage 1,67%	Character Range 20940 - 21693
--------------	----------------	-------------------------------

Porque eu estou habituada a trabalhar lado-a-lado onde é "precisas eu ajudo, precisas eu ajudo". Eu estou habituada a trabalhar assim. E aqui como estou noutro nível não é, eu bem quero instituir um bocadinho este lado-a-lado mas há resistência.

E- e o quê que tem feito para tentar superar essa resistência?
E- é pôr-me no lugar delas, é o que eu estou a dizer. eu faço tudo, eu faço mais, eu faço tudo. Desde carregar caixotes se for preciso, carrego tudo. Eu tenho pessoas da minha equipa que me veem a carregar ou a puxar alguma coisa e não ajudam. Só para ver não é. E eu se calhar podia pensar ah então eu também não...mas isso também é de mim, sempre foi assim, eu não consigo ver uma coisa pró fazer tenho que a fazer para ficar feita senão...

Reference 11	Coverage 2,52%	Character Range 21744 - 22879
--------------	----------------	-------------------------------

E- exatamente. Mas também perco às vezes por ter essa...porque começam a pensar, ai ela faz e não se levantam. E eu a ultima vez fiquei revoltada comigo mesmo dentro por uma situação que é muito específica e que eu vou contar. Nós temos infelizmente ali umas capas A4 que isto estamos aqui a mexer no arquivo e o arquivo é da minha reponsabilidade. E não temos espaço físico aqui para termos o arquivo que temos. Então há capas pelos corredores. E houve ali um departamento mesmo atrás de nós que pôs capas assim 4 umas em cima das outras. Estávamos todas a trabalhar nas secretárias e às tantas ouvimos as capas caírem todas ao chão. E eu por acaso estava mesmo a fazer uma coisa que tinha de terminar, estava a escrever uma coisa que não me recordo mas não podia parar. Acha que alguém se levantou para ir levantar as capas? Ninguém se levantou para ir mexer nas capas. Eu terminei o que tinha a fazer e fiquei e falei com o chefe e ele pediu-me desculpa porque acho que é de uma...não sei não há descrição. E eu acabei o que tinha a fazer, levantei-me, fui arranjar as capas e mais uma vez acha que alguém me veio ajudar. Ninguém.

Reference 12	Coverage 1,48%	Character Range 22954 - 23619
--------------	----------------	-------------------------------

isto já foi um bocadinho com outra, como quem diz, o arquivo é teu, ele está aqui é por tua culpa. E já foi um bocadinho com esse espírito que as pessoas...mas acho que isso é inadmissível.

E- gostava de ver mais...

E- Mais espírito de equipa, exatamente. É todos para o mesmo mas isso não é so aqui. Uns querem remar para a frente que é para a empresa andar sempre para a frente não é, mas há uns que têm tendência de andar assim um bocadinho desviados, que é só para eles. Infelizmente, não pensam no geral, no todo. Se a empresa há é para todos. Quando ela não houver também não vai haver para ele. E acho que as vezes as pessoas esquecem-se um bocadinho disso.

Total References	12
Coverage	13,02%
Total Users	1

Internals\P3

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

References	Coverage
------------	----------

2	1,66%
---	-------

Reference 1	Coverage 0,70%	Character Range 10744 - 10891
-------------	----------------	-------------------------------

de modo geral todas as pessoas que fazem parte da minha equipa são pessoas colaborantes de um modo geral não, são mesmo todas muito colaborantes...

Reference 2	Coverage 0,96%	Character Range 11222 - 11424
-------------	----------------	-------------------------------

Outros elementos, vieram para a equipa fruto de uma reestruturação e não tive qualquer poder de decisão na escolha. Independentemente disso todos eles são colaboradores e não me causou qualquer problema...

Total References	2
Coverage	1,66%
Total Users	1

Internals\P4

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

3 2,16%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,21%</i>	<i>Character Range</i>	<i>24265 - 24741</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

eu tenho que conseguir que duas equipas se transformem numa porque as pessoas têm que se aceitar e se verem como equipa. Acho que isso já estamos assim a 70% da tarefa, portanto está no bom caminho. Mas estamos a falar de pessoas que eram de equipas diferentes, que até nem se cruzavam no seu dia a dia, não tinham quase relação e de repente são a mesma equipa. Mulheres das mesmas idades, com as mesmas ambições. E a quererem lutar para ver quem é que ganha, no bom sentido.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,50%</i>	<i>Character Range</i>	<i>25172 - 25371</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Mas é muito complicado gerir isso e ter pessoas da equipa aí eu porquê que não sou eu, eu domino estes temas, mas não dominam uma série de coisas. Isto é um desafio diário da minha função de gestão.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,45%</i>	<i>Character Range</i>	<i>25495 - 25673</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E portanto eu acho que já nos estamos a tornar um equipa, e isso é muito importante para mim. Isso é a prioridade, que eles funcionem como equipa porque depois tudo se consegue.

Total References	3
Coverage	2,16%
Total Users	1

Internals\P5

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

4 3,57%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,41%</i>	<i>Character Range</i>	<i>10920 - 11208</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Até do ponto de vista da relação com as pessoas, é diferente porque antigamente elas sabiam que o chefe era outro, e portanto apesar de terem agora um maior proximidade comigo do que tinham com o outro diretor, mas a verdade é que antigamente comigo não tinham muito que falar discutir.

<i>Reference</i> 2	<i>Coverage</i> 1,01%	<i>Character Range</i>	11864 - 12070
--------------------	-----------------------	------------------------	---------------

E- do ponto de vista das pessoas não, o que há é uma maior confiança. Se antigamente falavam comigo e eu dissesse olha faz assim ou faz assado, as pessoas ficavam naquela de ok eu posso fazer isto assim,

<i>Reference</i> 3	<i>Coverage</i> 0,64%	<i>Character Range</i>	12174 - 12304
--------------------	-----------------------	------------------------	---------------

Portanto sentem uma maior confiança, um maior à vontade nas coisas. Pronto basicamente é isso. E é isso que as pessoas ganharam.

<i>Reference</i> 4	<i>Coverage</i> 0,51%	<i>Character Range</i>	12895 - 13000
--------------------	-----------------------	------------------------	---------------

Portanto isso no fundo também dá algum conforto às pessoas porque estão a partilhar a responsabilidade.

Total References	4
Coverage	3,57%
Total Users	1

Internals\P6	Document
---------------------	-----------------

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Relações Interpessoais

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------------	------------------------

3	2,88%
----------	--------------

<i>Reference</i> 1	<i>Coverage</i> 1,12%	<i>Character Range</i>	26807 - 27263
--------------------	-----------------------	------------------------	---------------

Pronto isso foi uma das questões mas claro que isso, essa indicação criou alguns obstáculos, alguns problemas que eu não senti diretamente mas que ocorreram em termos de relação dentro da equipa.

E- hm, entre os seus colegas.

E- Não propriamente dos colegas que eu fiquei a gerir, das três pessoas mas das restantes pessoas que trabalhavam naquela equipa. Por isso mesmo que eu lhe relatei que me causava stresse, para essas pessoas causou estranheza...

<i>Reference</i> 2	<i>Coverage</i> 1,12%	<i>Character Range</i>	27306 - 27764
--------------------	-----------------------	------------------------	---------------

E- sim, causou estranheza e alguns sentimentos menos positivos digamos assim.

E- e como é que o Rui reagiu face a essas situações?

E- Hm, é como eu lhe digo, eu tive conhecimento que causou essas situações, mas nunca se passaram comigo diretamente. Como é que eu reagi. É assim não é muito agradável, mas tendo em conta aquilo que eu sou sobre o que se passou, eu tentei fazer sempre o meu trabalho o melhor possível não me preocupei muito com isso.

Reference 3

Coverage 0,64%

Character Range

27807 - 28068

E- sim, por um lado alguma indiferença e por outro relativamente a algumas pessoas, passei a ter mais algumas reservas sobre aquilo que elas me diziam ou a relação de confiança que eu tinha com elas. Mas tirando isso não me afetou de mais nenhuma maneira.

Total References	3
Coverage	2,88%
Total Users	1

ANEXO H2
Relatório do tema Competências identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 17:59

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Competências

References

Coverage

1 2,47%

Reference 1	Coverage	2,47%	Character Range	28474 - 29256
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- Se for um administrador ou um diretor que abaixo dele faça a coordenação da equipa acho menos necessário. Se for alguém que esteja logo acima da equipa, acho fundamental porque senão não há compreensão, não há perceção, não há sensibilidade para aquilo que a equipa faz e corremos o risco de tomar decisões erradas e portanto aí eu acho essencial até porque a equipa vem nos pedir apoio em muitas questões técnicas e nós temos que saber dar resposta. Nós não somos obrigados a saber tudo mas pelo menos temos de ter capacidade de decisão e assumir potenciais erros nas decisões. Minimizar esses erros é ter mais competências técnicas. Isto falando na vertente técnica, na vertente de coordenação de pessoas é diferente. Portanto acho importante ter a parte técnica assegurada.

Total References	1
Coverage	2,47%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Competências

References

Coverage

5 1,82%

Reference 1	Coverage	0,30%	Character Range	14376 - 14509
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E eu ainda nunca tinha desempenhado estas funções portanto ainda estou a aprender e muito terei que aprender. Eu não sei nada ainda.

Reference 2	Coverage	0,22%	Character Range	15131 - 15232
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

é assim eu nunca realmente, nunca tinha exercido funções de chefia. Por aí lógico que não foi fácil

Reference 3	Coverage	0,34%	Character Range	19631 - 19785
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

- Claro que também é assim, não sou a melhor, tenho muitas lacunas em termos de liderar equipas, como é lógico, porque nunca o fiz. Não tenho formação.

Reference 4	Coverage	0,84%	Character Range	19853 - 20233
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Porque não tenho os tais como é que hei de dizer...estas ansiedades delas, e estas respostas...porque eu ferve logo. Porque não sei gerir equipas. Porque não tenho essa formação ou estofo ou bagagem de aguentar muita coisa percebe...direto não é. E eu se calhar tenho atitudes que não devia ter. Como o meu chefe já me disse...e eu tenho que aprender é nesse aspeto, de gerir equipas.

Reference 5	Coverage	0,12%	Character Range	20886 - 20938
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E é o que me falta, não tenho, nitidamente não tenho

Total References	5
Coverage	1,82%
Total Users	1

Internals\P4	Document
--------------	----------

Node Coding

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
-------------------	-----------------

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Competências

5	3,24%
----------	--------------

Reference 1	Coverage	0,31%	Character Range	22380 - 22504
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Tinha algum receio de não conseguir dar resposta às necessidades da organização. E nem era pela minha capacidade de técnica

Reference 2	Coverage	1,01%	Character Range	23621 - 24018
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Em junho dão-me este desafio outra vez de uma dimensão totalmente diferente. Para mim muito mais complexo que o inicial. Porque eram temas que eu tecnicamente não conhecia, portanto o meu passado profissional foi sempre na área do recrutamento, gestão de estágios e acolhimento. Eu nunca trabalhei na parte técnica de gestão de desempenho, nem descrição de funções, nem do portal da estrutura.

Reference 3	Coverage 1,09%	Character Range 24741 - 25172
-------------	----------------	-------------------------------

E depois para além disso, eu a querer aprofundar os temas técnicos. Isto é, eu não tenho que o fazer mas tenho que o conhecer para poder ter uma opinião crítica junto da equipa sobre esses temas, decidir, acompanhar. O quê que eu fiz? Deixei um bocadinho de lado os temas que estava habituada a lidar para alguém geri-los. Fui acompanhando. E dedicar-me mais aos outros temas que não conheço, é o que eu estou a fazer atualmente.

Reference 4	Coverage 0,31%	Character Range 25371 - 25494
-------------	----------------	-------------------------------

Porque eu quero, eu sou muito ambiciosa e quero ter conhecimento técnico dos temas para poder opinar e estou nesse desafio.

Reference 5	Coverage 0,51%	Character Range 25673 - 25876
-------------	----------------	-------------------------------

Mas a minha prioridade neste momento é eu conseguir estar confortável nesses temas e acho que é o meu desafio diário. Crescer para poder também fazer os outros crescerem também. Essencialmente é isso.

Total References	5
Coverage	3,24%
Total Users	1

Internals\P6	Document
---------------------	-----------------

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Competências

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------------	------------------------

2	3,56%
----------	--------------

Reference 1	Coverage 2,98%	Character Range 25592 - 26806
-------------	----------------	-------------------------------

E- quando transitei para a função de gestão...as coisas também não foram simples. E não foram simples porquê? Quando isso aconteceu eu ainda estava integrado noutra área, na área de prestação de contas e fiscalidade que foi a área de onde esta direção onde estou agora se destacou mas inicialmente ainda lá estava. O facto de ser indicado como coordenador teve dois problemas de base que é o primeiro: aquela dificuldade, algumas dúvidas que eu senti, que criam de facto da minha experiencia em algumas áreas técnicas que eram trabalhadas por aquela área que eu ia gerir, aquela área que e também eram três pessoas. Portanto os conhecimentos técnicos daquela área que eu ia gerir ou coordenar, eu não dominava razoavelmente alguns trabalhos, algumas atividades que eram lá desenvolvidas e isso foi algum fator de stresse e preocupação para mim. E aquilo que me foi dito desde o inicio é que aquilo ia requerer algum estudo, alguns esclarecimento da minha parte mas que as minhas funções tinham muito uma lógica de organização, de coordenação, gestão e organização e não tanto de revisão do trabalho efetuado, portanto não teria que dominar completamente todas as atividades que eram desenvolvidas pelos colegas.

Reference 2	Coverage 0,58%	Character Range 28379 - 28617
-------------	----------------	-------------------------------

E aqui agora as coisas correm de uma outra forma mais simples e considero que apesar de continuar a sentir ainda essas mesmas limitações de não abarcar todos os conhecimentos técnicos necessários para saber realizar todas as atividades,

Total References	2
Coverage	3,56%
Total Users	1

ANEXO H3

Relatório do tema Adaptação Progressiva identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 17-10-2011 18:45

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Adaptação Progressiva

2 1,46%

Reference	Coverage	Character Range
1	1,10%	18826 - 19174

eu já tinha começado a tomar conta de determinadas tarefas. Aos poucos foi olha é necessário fazer isto, coordena por favor então sem ter assumido formalmente qualquer posição já tinha começado a assumir determinadas tarefas de coordenação por isso se calhar por aí foi mais fácil porque não foi uma mudança brusca em termos de tarefas diárias.

Reference 2	Coverage 0,36%	Character Range 19913 - 20026
-------------	----------------	-------------------------------

Não invalidando o facto de começar aos poucos, ajuda-nos pessoalmente a transição entre duas funções diferentes,

Total References 2

Coverage 1,46%

Total Users 1

Internals\P3

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Adaptação Progressiva

4 4,18%

Reference	Coverage	Character Range
1	0,59%	10618 - 10742

E- Também correu bem porque a equipa também no início era só uma pessoa, eu e outra pessoa, depois foram vindo mais pessoas

Reference 2	Coverage	1,28%	Character Range	10953 - 11222
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- Alguns elementos fui eu que formei, que selecionei, claro que depois com o avalo da minha chefia. Portanto a responsabilidade de selecionar não era minha, era da minha chefia mas a minha chefia sempre me delegou essa...e depois dava a opinião ou se sim ou se não.

Reference 3	Coverage	1,12%	Character Range	15856 - 16091
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E- eu lidei bem porque como lhe disse foi uma...a equipa foi crescendo gradualmente e quando assumi a função de gestão e coordenação da equipa, a equipa era eu e uma pessoa. Portanto foi pouco tempo assim mas foi crescendo aos bocadinhos

Reference 4	Coverage	1,19%	Character Range	16259 - 16510
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

As coisas tornam-se fáceis e a pessoa vai aprendendo e vai naturalmente vai evoluindo, foi o que aconteceu. Se tivesse ido logo para uma equipa grande e sem experiencia nenhuma penso que aí seria um bocado complicado. Como foi um processo gradual....

Total References	4
Coverage	4,18%
Total Users	1

Internals\P4	Document
---------------------	-----------------

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Adaptação Progressiva	1	0,87%

Reference 1	Coverage	0,87%	Character Range	22855 - 23197
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Fiquei com algum recio, como é que eu me vou adaptar mas olhe, adaptei-me muito bem, tive a oportunidade de criar eu própria a minha equipa e isso acho que é muito bom. Poucas pessoas têm a oportunidade de criar uma equipa do zero. Todas as pessoas que trabalham comigo são pessoas que eu escolhi a dedo. E adaptei-me bastante bem à função.

Total References	1
Coverage	0,87%
Total Users	1

Internals\P5	Document
---------------------	-----------------

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Adaptação Progressiva	3	6,39%

Reference 1	Coverage	1,61%	Character Range	8556 - 8885
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- é assim a minha adaptação ao cargo de gestão acabou por ser uma coisa contínua. Eu já estava na área e aqui há dois anos passei a coordenador da área, que não é exatamente a mesma coisa porque a autonomia é completamente diferente. E fiquei no cargo de gestão depois da saída do diretor. Portanto acabou por ser uma coisa...

Reference 2	Coverage	2,51%	Character Range	8906 - 9419
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Sim um ciclo natural portanto não houve grande dificuldade, nem grandes mudanças de adaptação, nem mesmo a própria forma de, a adaptação foi feita também teve a ver com o passar das tarefas, tem vindo a ser feita ao longo do tempo. Portanto eu quando passei para o cargo de gestão, por si só não comecei logo a exercer funções de gestão, ainda hoje dedico muito tempo a atividade operacional, portanto ainda hoje é uma coisa progressiva. Basicamente não tem sido nada que se diga olha mudou completamente.

Reference 3	Coverage	2,27%	Character Range	9647 - 10112
-------------	----------	-------	-----------------	--------------

Mas por outro lado, parte das tarefas que eu tinha em termos operacionais ainda as estou a passar. Portanto ainda não me libertei delas todas...

E- Ainda está a passa-las para outros elementos da equipa.

E- Sim. A ideia é ficar no cargo de gestão e não na parte operacional. Só que é assim pela própria responsabilidade que eu tinha em termos operacionais não é uma coisa que eu passe assim de um dia para o outro. É uma coisa que tem vindo a ser feita lentamente.

Total References	3
Coverage	6,39%
Total Users	1

ANEXO H4
Relatório do tema Papel na Organização identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 18:01

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Papel na Organização

5 5,03%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	0,66%	<i>Character Range</i>	18677 - 18887
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

E- desde o momento em que me foi feita a proposta até ao momento em que foi comunicada à equipa e realmente foi validada a minha posição como chefia, eu já tinha começado a tomar conta de determinadas tarefas.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	1,63%	<i>Character Range</i>	19283 - 19799
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

E- sim. No entanto acho que há algo que não ajuda que a não formalização, ou a não verbalização junto de uma equipa que determinada pessoa passou a ter funções de chefia também pode não funcionar, dependendo da equipa e pode ser até uma situação em que haja ali um mau-entendimento ou má interpretação de algumas tarefas que nós começamos a ter ou da tomada de decisões ou da imposição de decisões. Eu não gosto de dizer imposição porque normalmente são concertadas mas pela necessidade que ocorre muitas vezes.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	1,60%	<i>Character Range</i>	20024 - 20530
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

, acho que a formalização é muito importante porque valida algo que nós podemos eventualmente até já fazer e as pessoas até reconhecerem já em nós a chefia ou a coordenação ou porque vêm ter connosco quando precisam de ajuda ou quando tem uma dúvida, ou quando há necessidade e pedem-nos olha gere tu isto, é preciso fazer isto, não está cá o chefe. Isto é importante porque mostra aceitação e mostra que mesmo não havendo essas formalidades, nós já seremos aceites como uma pessoa que coordena uma área.

<i>Reference 4</i>	<i>Coverage</i>	0,70%	<i>Character Range</i>	20577 - 20799
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

E- exatamente. De qualquer forma a formalização acho que é importante. É importante para fora, é uma questão de transparência, e para dentro por uma questão de validação daquilo que às vezes em termos informais já o é.

<i>Reference 5</i>	<i>Coverage</i>	0,44%	<i>Character Range</i>	21345 - 21484
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

há a comunicação de toda a equipa e depois é a própria equipa que faz o resto ou seja que faz a validação da nossa posição enquanto chefia.

Total References	5
Coverage	5,03%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Papel na Organização

References Coverage

3 3,79%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,37%</i>	<i>Character Range</i>	<i>36487 - 37046</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Existe da minha parte ainda, acho que é a maior fonte ainda de inadaptação, é alguma dificuldade em definir ou em conhecer os meus limites de autonomia. Essencialmente porque eles não estão formalmente definidos, o que é algo que se calhar sinto alguma falta e que eles não são muito claros. Não é muito claro por exemplo, houve uma questão que foi colocada, se calhar ou a mim ou a outro colega, não é muito claro ou não está formalmente definido, eu posso estudar a questão e analisar a questão, preparar a resposta e responder, sem passar pela direção.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,68%</i>	<i>Character Range</i>	<i>37102 - 37787</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Exato. É algo que nós temos que falar entre nós e agora com certeza teremos a oportunidade de falar sobre isso, agora fazendo um balanço com a gestão de desempenho, temos a avaliação para podermos falar sobre isso. Realmente tenho alguma dificuldade em saber qual é que é o meu nível de autonomia, portanto isto foi algo que ainda não partilhei também, posso dizer que ainda não partilhei com a direção mas que é algo que terei a oportunidade de fazer...porque é algo com que lido diariamente. Mas isto também vem um pouco daquilo que é a minha formação enquanto profissional e portanto também é mesmo a minha forma de ser, prefiro ter uma estrutura mais formal do que informal.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,74%</i>	<i>Character Range</i>	<i>37826 - 38127</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Sim, boa parte dos procedimentos definidos etc e saber com o que contar do que esta um pouco mais no improvisado ou no bom senso ou na sensibilidade, porque caímos por vezes numa subjetividade que às vezes pode trazer problemas. E esta situação pode efetivamente em alguns casos trazer problemas.

Total References	3
Coverage	3,79%
Total Users	1

ANEXO H5
Relatório do tema Separação da Função Anterior identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 17-10-2011 11:09

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Separação função anterior

6 4,34%

Reference	Coverage	Character Range
1	0,39%	13113 - 13290

E- Eu ainda estou a adaptar-me. À empresa acho que é totalmente diferente daquilo com que eu trabalhei, a nível de ambiente, de estrutura, organização, o negocio em si, tudo.

Reference 2	Coverage 0,44%	Character Range 13372 - 13571
-------------	----------------	-------------------------------

É diferente porque sendo negativo ou positivo vou aprendendo sempre alguma coisa. Porque todos os lados tem coisas positivas e negativas, eu onde também estava não era...se não nunca tinha saído não é.

Reference 3	Coverage 1,67%	Character Range 13625 - 14376
-------------	----------------	-------------------------------

É diferente, não lhe posso dizer concretamente, as pessoas são diferentes. Basta o negocio em si ser diferente porque de onde eu vim eu vim de uma empresa tecnológica, uma empresa que está sempre a frente de tudo, está sempre à procura do ultimo grito não é. Os últimos telemóveis estavam em cima da minha mesa sempre, a gente sabia o quê que eles faziam, o quê que eles não faziam e desse ponto achava muito mais interessante. Pronto era estimulante, estava na área de marketing ainda por cima é uma área muito interessante em si e é uma área que eu gosto. Aqui é diferente, eu não trabalho diretamente com o negócio, lógico não é, é serviços por assim dizer, mas estou na área que gosto que é secretariado. Foi para isso que eu segui um bocadinho.

Reference 4	Coverage 0,32%	Character Range 15200 - 15346
-------------	----------------	-------------------------------

Por aí lógico que não foi fácil e não é fácil porque realmente trabalhar com pessoas e com colegas é uma coisa agora ser chefe delas é diferente.

Reference 5	Coverage 0,60%	Character Range 15573 - 15844
-------------	----------------	-------------------------------

Enquanto que eu sempre fui colega e trabalhei com colegas, trabalhávamos duas a duas ou três a três o que fosse, e aqui eu acho que posso dizer é verdade eu trabalho com elas lado-a-lado e tento que...o que elas fazem eu faço, eu não sou o chefe de falar, é de trabalhar.

Reference 6 Coverage 0,91% Character Range 16013 - 16423

ou se calhar é mesmo percepção minha da posição que tenho agora e nunca tinha tido antes. Porque realmente eu também tive uma relação excelente com a minha chefe que tinha antes durante 8 anos, que é minha amiga e eu nunca tive essa distancia assim tão tipo "aiiii". Isto é mesmo o que eu estou a dizer. não tive esses problemas, sentia-me completamente à vontade, não tinha nada....e aqui não, aqui sente-se.

Total References 6
Coverage 4,34%
Total Users 1

Internals\P4 Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Separação função anterior

References **Coverage**

2 2,04%

Reference 1 Coverage 0,59% Character Range 21426 - 21658

E passado pouco tempo também a pessoa sai, portanto há uma nova era. E por isso esse sentimento foi-me passando porque também ok também está nas minhas mãos mudar um bocadinho a cultura, pelo menos neste departamento. E assim foi...

Reference 2 Coverage 1,45% Character Range 21716 - 22290

E- sim e pensei também depende agora de mim fazer alguma coisa. Esse período foi complicado mas depois passou porque também estamos a falar de uma dimensão totalmente diferente daquela que eu estava habituada. Estamos a falar de um grupo enorme, eu vinha de uma consultora, que em Portugal tinha 70 pessoas, uma consultora nunca têm muitos colaboradores. Mas também a nível mundial tinha muitos mas mesmo assim em termos de organização tinha menos. Aqui estamos a falar de um grupo de 20 000 pessoas. Realidades completamente diferentes. Culturas completamente diferentes.

Total References 2
Coverage 2,04%
Total Users 1

ANEXO H6
Relatório do tema Monitorização identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 18:00

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na
Socialização\Monotorização

1 0,68%

Reference 1	Coverage 0,68%	Character Range	21130 - 21345
-------------	----------------	-----------------	---------------

e depois dentro da equipa e dentro da área é que há um apoio. Não diria que é da empresa enquanto organização, diria que é dentro da equipa portanto há um apoio explícito da chefia, da sub-direcção, há um apoio de ...

Total References	1
Coverage	0,68%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na
Socialização\Monotorização

1 0,58%

Reference 1	Coverage 0,58%	Character Range	14808 - 15070
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- Sim, tudo. Nem sei, não posso dizer muito bem dele senão...(risos) mas em termos pessoais e profissionais ele é uma excelente pessoa mesmo e graças a ele acredito mesmo que continuo e continuarei na função se ele assim o quiser. Mas tem sido um apoio em tudo.

Total References	1
Coverage	0,58%
Total Users	1

Internals\P3

Document

Node Coding**References****Coverage**

Tree Nodes\Socialização\Vivências na
Socialização\Monotorização

1 0,48%

Reference 1 Coverage 0,48% Character Range 10398 - 10498

E- Portanto sentiu muito apoio, muito acompanhamento...

E- Muito sim. Não tive qualquer dificuldade.

Total References 1

Coverage 0,48%

Total Users 1

Internals\P4**Document****Node Coding****References****Coverage**

Tree Nodes\Socialização\Vivências na
Socialização\Monotorização

4 4,20%

Reference 1 Coverage 0,20% Character Range 27543 - 27622

E-e quando transitou para o cargo de gestão?

E- fiz tudo novamente sozinha.

Reference 2 Coverage 0,86% Character Range 27697 - 28036

E- sinceramente, a primeira vez que eu mudei de função, a única coisa que me passaram foi aquela informação toda que normalmente parecia tão confidencial mas não tinha nada mais do que técnico. Passaram-me essa informação antes de ir embora mas nada de "Para gerir a área costuma-se fazer isso...". Eu vou descobrindo no dia a dia.

Reference 3 Coverage 1,91% Character Range 30740 - 31493

E- eu acho que sim, acho que o ter que descobrir por mim própria quando não temos um passado de gestão, mas foi-nos dado esse desafio e ainda bem, porque isso é crescimento. Mas ter que descobrir imensa coisa e como é que se faz certas coisas sozinha, é muito complicado e é indutor de stresse, principalmente quando temos receio "Será que estamos a fazer bem? será que é assim que os outros gestores fazem? O quê que será que os outros gestores fazem nestas situações? Será que eu estou a proceder bem?". Acho que era muito importante uma figura de apoio para estas pessoas que iniciam as carreiras de gestão dentro da organização, até gestores com mais experiencia....Porque eu acho que as pessoas fazendo o mal e o mal resultar sempre, entra num ciclo...

Reference 4 Coverage 1,23% Character Range 31912 - 32398

Há coisas que se vai descobrindo diariamente ou diariamente ou quando é o ciclo de a fazer, por exemplo neste momento é preciso fazer um relatório, ah isso faz parte das tarefas, pois é, é a primeira vez que eu estou a fazer isto. E- senti aí então falta dessa figura para ter algum acompanhamento. E- eu acho que sim, sim. Ou a própria chefia ou gestores com mais experiência na organização. Alguma formação para gestores, nunca tive, formação assim mais orientada para a gestão.

Total References	4
Coverage	4,20%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Monotorização

1 0,34%

<i>Reference</i> 1	<i>Coverage</i> 0,34%	<i>Character Range</i> 28617 - 28756
--------------------	-----------------------	--------------------------------------

mas temos sempre alguém, ou temos alguém mais especializado numa outra área que foi um pouco essa a nossa lógica de organização interna.

Total References	1
Coverage	0,34%
Total Users	1

ANEXO H7
Relatório do tema Responsabilidades identificado nas vivências de socialização

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 15-10-2011 18:02

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P4

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Responsabilidades

References

Coverage

3 2,29%

Reference 1 Coverage 1,00% *Character Range* 22461 - 22855

E nem era pela minha capacidade de técnica mas ainda não conhecia assim tão bem a organização nem o grupo para poder estar a assumir uma função desta responsabilidade porque trabalhar numa empresa de serviços partilhados não se trabalha só para a própria empresa mas sim para um grupo inteiro, tem que se conhecer um bocadinho de cada uma das empresas do grupo. Isso era um desafio muito grande.

Reference 2 Coverage 0,33% *Character Range* 24135 - 24265

Então foi e é complicado para mim porque 8 meses é pouco tempo para a responsabilidade que eu tenho porque tenho vários desafios,

Reference 3 Coverage 0,96% *Character Range* 31533 - 31912

E- claro, há uma serie de responsabilidades que passa automaticamente por assumirmos uma função de gestão e que não nos é explicada mas que faz parte das nossas funções e faz parte das nossas funções fazer-las bem, mas às vezes sem explicação é complicado não é. Ah não mas a pessoa tem esta função tem que o fazer mas a pessoa tem que explicar pelo menos uma vez para ser fazer.

Total References	3
Coverage	2,29%
Total Users	1

Internals\P5

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Responsabilidades

References

Coverage

3 9,78%

Reference 1	Coverage 0,89%	Character Range	9466 - 9647
-------------	----------------	-----------------	-------------

E- Não, quer dizer, neste caso aumentou claramente o âmbito de trabalho porque por um lado fiquei com as responsabilidades dos diretores que lá estava. Cabe-me a mim fazer essa parte.

Reference 2	Coverage 3,33%	Character Range	10239 - 10919
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- bem, porque para já muitas dessas coisas apesar de eu não ter diretamente a decisão anteriormente ou seja parte dessa decisão, embora não final, já era minha, ou seja como é que fazemos, como é que vamos fazer. Claro que tinha depois o diretor acima com quem falava, era ele no fundo que dava o acordo final. Mas da forma como nós trabalhamos ali, como nos organizamos não variam muito. A diferença foi que antigamente muitas das coisas eu decidia mas depois precisava da aprovação dele, dela neste caso que era uma mulher. Agora isso deixou de acontecer. Portanto verdadeiramente não tenho notado assim grande, uma diferença muito radical. Agora claro que é diferente não é.

Reference 3	Coverage 5,57%	Character Range	11864 - 13002
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- do ponto de vista das pessoas não, o que há é uma maior confiança. Se antigamente falavam comigo e eu dissesse olha faz assim ou faz assado, as pessoas ficavam naquela de ok eu posso fazer isto assim, acho que é assim mas eu continuo a ser responsável sozinho, agora no fundo partilham a responsabilidade. Portanto sentem uma maior confiança, um maior à vontade nas coisas. Pronto basicamente é isso. E é isso que as pessoas ganharam. Porque antigamente mesmo que falassem comigo sobre aquilo, continuavam a ser eles os responsáveis porque eu era um colega, não tinha responsabilidade nenhuma. Claro que aquilo que eu dava era minha opinião como eu achava que devia ser feito mas a responsabilidade por fazer e por decidir era deles. Hoje não é bem assim não é, no fundo implicitamente eu estou a assumir a responsabilidade. Se eu lhes disser olha faz assim eu acho que deve ser assim eu acho que deve ser assado, eu vou ser responsável por aquilo que lá está. Bem ou mal aquilo que sair dali também é responsabilidade minha. Portanto isso no fundo também dá algum conforto às pessoas porque estão a partilhar a responsabilidade.

Total References	3
Coverage	9,78%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Vivências na Socialização\Responsabilidades

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
-------------------	-----------------

1	0,67%
---	-------

Reference 1	Coverage 0,67%	Character Range	38127 - 38401
-------------	----------------	-----------------	---------------

Aquilo que eu tento fazer é quando me sinto suficientemente confortável com a resposta que está a ser dada ou quando não acho que tem peso suficiente para requerer uma revisão ou uma ponderação ou partilhar com a direção, com a minha diretora, assumo a responsabilidade.

Total References	1
Coverage	0,67%
Total Users	1

ANEXO I
Relatório da percepção do Cumprimento de expectativas

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 16-10-2011 16:15

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Cumprimento de expectativas\Cumpridas

3 8,87%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>2,04%</i>	<i>Character Range</i>	<i>17185 - 17829</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Depois no momento em que realmente me fizeram a proposta, aí sim foi um concretizar de uma ideia que tinha sido lançada uns meses antes, e foi então aí o constatar de algumas expectativas que tinham sido criadas e partir daí é que comecei realmente a pensar como seria, o quê que era necessário fazer, como é que eu via a função. E depois até foi engraçado porque eu aceitei logo e comprei um livrinho no qual comecei a escrever determinadas coisas que eu achava que faltavam na área, que era necessário mudar, reforçar, iniciativas para a área, para motivar as pessoas. Comecei logo a fazer uma lista de coisas que gostaria de por em prática.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>5,16%</i>	<i>Character Range</i>	<i>26110 - 27742</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- eu acho que no todo, em termos gerais, as expectativas cumpriram-se. As expectativas era de ter possibilidade de implementar algumas melhorias na área. Porque eu estava e estou dentro da equipa e tinha um trabalho com uma carga bastante operacional e tinha noção daquilo que estava a faltar, daquilo que era necessário mudar e uma das maiores expectativas foi o poder ter iniciativa para melhorar.

E- aquilo que referia de ter apontado num caderninho...

E- sim e tive muito apoio do meu superior que concordou genericamente também com bastantes propostas que eu fiz. E deu-me toda a liberdade para as implementar. Portanto essa expectativa de facto cumpriu-se. Cumpriu-se e achei necessário...eu tenho muita noção da necessidade motivar a equipa e de manter a equipa com bons níveis de relacionamento e portanto procurei sempre ter ações não só a nível técnico mas ter iniciativas a nível de motivação e de espírito de equipa. Nem todas as propostas que eu pus num caderninho se concretizaram alias nem todas provavelmente as apresentei. Mas algumas que trouxeram grandes melhorias para a equipa, a nível de relacionamento, a nível de possibilidade de dispersão de opiniões e a partir daí tomarmos decisões...de pequenas coisas mas coisas que às vezes facilitavam ou dificultavam o trabalho do dia a dia e portanto acho que isso é muito motivador. As pessoas sentirem que fazem parte de algo e que tem algo a dizer e que aquilo que elas dizem é levado e conta. Isso foi importante, foi importante eu ter pensado nessas iniciativas, ter feito a proposta, ter havido por parte da chefia um apoio e ter conseguido implementa-las.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,68%</i>	<i>Character Range</i>	<i>27838 - 28368</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E depois também tenho expectativas em termos de....ainda hoje as tenho, as expectativas não terminaram, temos sempre objetivos novos, temos sempre expectativas novas e eu não gosto de me limitar àquilo que sei hoje ou àquilo que sou hoje e tenho muita vontade de tecnicamente poder fazer evoluir a área e fazer evoluir cada pessoa que pertence à área, eu inclusive porque não me distancio da área. Também tenho um papel operacional e também acho difícil uma chefia que está tão ligada à equipa, não ter as competências técnicas...

Total References	3
Coverage	8,87%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Cumprimento de expectativas\Cumpridas

2 3,19%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,43%</i>	<i>Character Range</i>	<i>35809 - 36455</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Eu tentei inicialmente. Eu tentei e ainda tento que eu ainda não mudei nada não é. Pelo exemplo e pela cooperação, as coisas resultem. Infelizmente eu não estou a ver é muito resultados. Vejo alguns e já houve muitas mudanças. Houve pessoas, e isso posso não ter feito muito aqui na empresa mas posso orgulhar-me de ao menos já de me terem dito, um deles o administrador que duas das colaboradoras mudaram da água para o vinho, para melhor.
E- Hm, em relação a esse aspeto de trabalhar mais em equipa?
E- e até a nível pessoal, com as pessoas, com os colegas. Antes diziam logo não, não faço. E eu como nunca digo que não, já dizem ahh sim.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,75%</i>	<i>Character Range</i>	<i>36520 - 37309</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

. Mas isso também tem outra faceta. Porque eu nunca digo que não, é raro. Posso dizer agora não posso. Não faço já mas de caminho vou lá, ou depois ajudo-te mas nunca digo que não a nenhum pedido. E aqui se não é da minha função é não. Aqui e não só aqui, geralmente as pessoas tem essa tendência não é. Mas eu nunca digo que não a nada e então colegas, pessoas da minha equipa mudaram nesse sentido. Se dantes diziam que não, que não o faziam porque não eram elas e não sei quê. Agora já não. Agora já o fazem. Já porque se eu faço...mas não em tudo.
E- Portanto consegue mesmo assim ter alguma vertente de líder...
E- Sim, isso eu sei. Já me posso pelo menos dar por feliz que as próprias chefias reconhecem que... não está tudo a correr um mar de rosas mas alguma coisa está a resultar.

Total References	2
Coverage	3,19%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Socialização\Cumprimento de expectativas\Cumpridas

1 1,63%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,63%</i>	<i>Character Range</i>	<i>35822 - 36487</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Hm, as minhas expectativas, eu considero que de forma geral se cumpriram. Isto é, aquilo que me foi dito desde o início e correspondeu também à minha expectativas seria ter intervenção, maior intervenção daquilo que eram as atividades da área naquilo que era a gestão dos próprios recursos da área, naquilo que era a organização e planeamento do trabalho dos colegas que reportariam a mim. Isso à partida, acho que posso considerar que foram correspondidas. Existe até pela nossa própria estrutura, pela estrutura que lhe falei, segundo a qual estamos organizados na direção, em que existe o cargo de direção e depois existe a minha coordenação e os colegas.

Total References	1
Coverage	1,63%
Total Users	1

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 16-10-2011 16:13

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P2

Document

Node Coding

Tree Nodes\Socialização\Cumprimento de expectativas\Não Cumpridas

References Coverage

2 1,19%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,07%</i>	<i>Character Range</i>	<i>32951 - 33433</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- não tinha expectativa...quer dizer sabia o que ia fazer atenção. Sabia que vinha gerir pessoas, e sabia que era uma equipa de secretariado mas como não conhecia, nem a organização nem as pessoas, não tinha assim expectativas criadas mas já sabia que ia ter dificuldades porque ate quando eu fui entrevistada, na entrevista o administrador e o meu chefe neste momento, colocaram-me logo essa questão. E o quê que diz acerca de gerir pessoas mais velhas? Puseram-me logo essa questão

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,12%</i>	<i>Character Range</i>	<i>35024 - 35078</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Embora eu não contasse com as resistências que existem

Total References	2
Coverage	1,19%
Total Users	1

ANEXO J
Relatório das Fontes de Stresse identificadas pelos participantes

ANEXO J1
Relatório da Fonte de Stresse Tarefas Novas

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 21:50

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Tarefas novas

4 4,40%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,63%</i>	<i>Character Range</i>	<i>11246 - 11761</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Posso pensar na primeira vez ou nas primeiras vezes em que tive uma tarefa que nunca tinha feito antes por exemplo analisar um contrato, imaginemos que não tinha cá nenhum back up, não tenho cá o meu coordenador ou o meu sub diretor. Nós trabalhamos muito em parceria em determinadas tarefas e uma das tarefas é a análise de contratos de financiamento e negociação com bancos. Imaginemos que tinha uma situação urgentíssima e que necessitava de a ver resolvida hoje, e por acaso hoje o meu coordenador não está.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,13%</i>	<i>Character Range</i>	<i>12442 - 12798</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Mas imaginemos que hoje era a primeira vez que eu estava a fazer uma determinada tarefa e necessitava de a realizar naquele dia, e necessitava da validação do meu superior e nesse dia ele não estava. Isso seria uma situação indutora de stresse. Imaginando até que eu nem teria a possibilidade de pedir ajuda, portanto a decisão teria de ser tomada por mim.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,78%</i>	<i>Character Range</i>	<i>12922 - 13170</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- sim, eu digo isto nestas tarefas em específico. Nesta situações em que as situações são novas e não tenho alguém a validar uma decisão que nunca tinha sido tomada por mim. Por exemplo eu nunca tinha feito parte desse processo de decisão sequer

<i>Reference 4</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,86%</i>	<i>Character Range</i>	<i>13930 - 14202</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Stresse negativo eu diria que a primeira vez que tive de fazer a avaliação da minha equipa. Não é o processo de avaliação mas é o não nos sentirmos à vontade porque já fizemos parte da equipa, já fomos...já trabalhamos lado-a-lado e agora eu tenho que a fazer a avaliação

Total References 4

Coverage 4,40%

Total Users 1

Internals\P2

Document

128

Node Coding**References****Coverage****Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Tarefas novas****1 0,16%***Reference 1**Coverage 0,16%**Character Range**7822 - 7894*

E- o positivo é realmente quando me pedem algo novo e que é necessário..

Total References**1****Coverage****0,16%****Total Users****1****Internals\P3****Document****Node Coding****References****Coverage****Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Tarefas novas****1 2,03%***Reference 1**Coverage 2,03%**Character Range**6031 - 6458*

Isso para mim é uma fonte de stresse porque eu não domino bem a outra área. Embora eu tivesse o meu percurso aqui na empresa começasse nessa área e eu tenho algum conhecimento dessa área mas não domino porque entretanto desde que eu saí e vim para outra área, as coisas evoluíram e mudaram portanto eu neste momento não tenho o conhecimento necessário para executar a tarefa conforme eu acho que a tarefa deveria ser executada.

Total References**1****Coverage****2,03%****Total Users****1****Internals\P4****Document****Node Coding****References****Coverage****Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Tarefas novas****1 1,78%***Reference 1**Coverage 1,78%**Character Range**8786 - 9490*

E- hm, se calhar eu referia aqui mais um positivo porque este foi um bocadinho misto, com stresse negativo e positivo. Por exemplo, na minha outra função dos RH da empresa, eu não tenho um planeamento do meu trabalho, eu sou solicitada para dar resposta a uma série de necessidades que a empresa identifica, como necessárias em termos de RH. E muitas vezes, sou solicitada para fazer trabalhos com datas. Isso para mim é um stresse positivo. Porque são temas que eu não estou habituada a lidar, são novos, são todas tarefas novas que por muito eu não tenho um calendário mensal e anual do quê que vou fazer, portanto é sempre tudo surpresa, induz realmente um stresse muito positivo porque são desafios.

Total References	1
Coverage	1,78%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Tarefas novas**

3 3,29%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>2,04%</i>	<i>Character Range</i>	<i>7208 - 8039</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

E- Eu acho que consigo identificar algumas situações semelhantes a esta que está aqui descrita, isto é, tendo em conta que a minha inserção aqui na empresa teve por base um campo de especialização que trazia da minha experiência noutra empresa e era esse o foco e a mais valia que eu trazia aqui para a empresa mas por uma série de circunstâncias também mais tarde, melhor desde logo tive a necessidade e fui envolvido noutra tipo de projetos que não relacionados exclusivamente ou maioritariamente relacionados com esta área. Portanto tive logo necessidade de começar abarcar outras áreas dentro da fiscalidade e não só. E com a atribuição de outras tarefas de coordenação e gestão que tem esta nova área onde nos inserimos que abarca um conjunto de funções bastante mais alargadas do que aquilo que era a minha base de partida.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,44%</i>	<i>Character Range</i>	<i>19280 - 19460</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Acho que existem mais alguns relacionados se calhar com as questões que é algo que está neste momento a ser introduzido mais a fundo na empresa, que são as questões da avaliação.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,81%</i>	<i>Character Range</i>	<i>19513 - 19842</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Portanto é algo que eu ainda não tive essa responsabilidade, que vou agora passar a ter. e acho que isso vai ser de certa forma indutor de algum stresse porque sobretudo no meu caso que tenho funções mais de coordenação e tenho funções de gerir uma equipa, com quem trabalho todos os dias diretamente no mesmo espaço físico.

Total References	3
Coverage	3,29%
Total Users	1

ANEXO J2
Relatório da Fonte de Stresse Cumprimento de Prazos

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 21:53

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

3 2,98%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,42%</i>	<i>Character Range</i>	<i>4310 - 4759</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

E- sim. A nível de situações pontuais e que se calhar chamam à atenção por terem sido não recorrentes, eu diria há situações, posso não estar a focar nenhuma em particular, mas situações em que nos solicitam informação, porque nós prestamos informação às empresas, informação financeira e prestamos informações à holding por exemplo. Eu diria que um fator que induz bastante stresse é quando nos é pedido determinada informação para ontem, digamos.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,98%</i>	<i>Character Range</i>	<i>6636 - 6946</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

Depois tem situações mais pontuais ainda, projetos, acho que os projetos precisamente porque tem um alinhamento que é necessário cumprir, têm fases que dão sequencia a outras e portanto têm um timing muito mais curto para ser cumpridas, o próprio projeto tem que apresentar resultados num determinado prazo.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,58%</i>	<i>Character Range</i>	<i>7541 - 7726</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

Eu admito que tenha stresse, tenho stresse porque exige resultados, exige cumprimento de prazos mas não considero que seja um stresse negativo. Ainda estou aqui nos exemplos positivos.

Total References	3
Coverage	2,98%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

5 5,94%

Reference 1	Coverage 2,86%	Character Range 2489 - 3778
-------------	----------------	-----------------------------

E- Por acaso isso aconteceu e...este departamento é novo, foi criado agora com a minha entrada por assim dizer e com a deslocação da empresa aqui para as novas instalações. E uma das coisas que me foi solicitada foi relativamente a compras que tínhamos que efetuar, e pesquisa relativamente a fornecedores que não tinham não é porque a empresa quando estava no outro edifício tudo era fornecido pela outra empresa do grupo. Não era a própria empresa que realizava as compras não é. Portanto a engenharia é que nos disponibilizava aquele serviço, e a empresa pagava à engenharia todo o montante por esse serviço que lhe prestava. Com a deslocação da empresa para aqui portanto a empresa teve que sozinha um bocadinho começar a criar as suas próprias raízes neste âmbito de compras, porque não tinha nada, não tinha nenhum...portanto a minha entrada foi...fui um bocadinho assim apanhada de surpresa nessa área. A mim foi-me solicitada, que não é muito assim...no início...alguma pesquisa no mercado relativamente a vários fornecedores e o tempo era muito curto. Por exemplo, a deslocação de lá da antiga localização para aqui até a empresa de transportes me foi solicitado que arranjasse vários orçamentos. E o período que nós tínhamos era curto para fazer esse processo de transição de instalações.

Reference 2	Coverage 0,30%	Character Range 4847 - 4981
-------------	----------------	-----------------------------

Foi stresse um bocadinho mais nos transportes porque o timing era muito curto, tínhamos uma semana ou duas ali para fazer as mudanças.

Reference 3	Coverage 1,49%	Character Range 5075 - 5748
-------------	----------------	-----------------------------

E- sim sim e aqui geralmente na minha área é um bocadinho assim. Porque é tudo agora. Como é apoio administrativos não é uma coisa planeada, não temos planeamento, é uma coisa que...são nos solicitados serviços e nós temos prazos de resposta muito rápida. Quer uma chamada, é no momento quase, quer esta carta no dia. Portanto os prazos são muito curtos, não são prazos prolongados. Poderá haver alguns, por exemplo na minha função se calhar há mais. Tenho alguns documentos, alguns relatórios que tenho algum tempo mais específico e alargado para os realizar. Mas no apoio específico, diário das secretárias não há prazos assim muito longos. É coisas momentâneas portanto

Reference 4	Coverage 0,69%	Character Range 6777 - 7087
-------------	----------------	-----------------------------

tenho stresse negativo quando há muitos pedidos ao mesmo tempo e o prazo é agora. E então tenho aquela pressão mesmo...qual é a que faço, o quê que faço e aí...mas já tive uma formação de gestão de tempo e aprendemos as prioridades e temos que dar prioridades, ou negociar essas prioridades para termos um plano.

Reference 5	Coverage 0,60%	Character Range 10686 - 10957
-------------	----------------	-------------------------------

A mim afeta-me negativamente é quando tenho realmente aquela pressão de muita quantidade "é isto e é aquilo" e não há prazo definido percebe. E fico sem saber concretamente o quê que faço primeiro e quero fazer as coisas ao mesmo tempo e não se consegue, como é lógico.

Total References	5
Coverage	5,94%
Total Users	1

Node Coding**References****Coverage**

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

4 5,64%

Reference 1	Coverage	0,99%	Character Range	1635 - 1842
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Stresse negativo, por exemplo quando de uma mesma pessoa vem múltiplas solicitações, com prazos muito apertados, e todas urgentes. Às vezes acontece. E isso é um facto indutor de stresse negativo sem dúvida.

Reference 2	Coverage	0,90%	Character Range	4300 - 4489
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Prazos a cumprir e um acumular de trabalho muito grande. Portanto neste momento por exemplo sinto-me assim, sinto-me entupido, sinto-me completamente que não tenho margem para mais nada.

Reference 3	Coverage	1,01%	Character Range	6459 - 6671
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E isso para mim é uma fonte de stresse porque eu queria estudar um pouco mais aquele processo, aprofundar para estar à vontade com o processo, e desempenhar bem o meu trabalho e não consigo porque não tenho tempo

Reference 4	Coverage	2,75%	Character Range	7503 - 8081
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- sim prazos por exemplo, nas conversões atualmente estamos a fazer conversões de empresas novas que entraram para a empresa e há sempre prazos apertados e às vezes não depende só de nós para cumprirmos os prazos temos que ter informações de outras pessoas. E isso causa um bocadinho de stresse nós estarmos a ver o prazo a chegar ao fim e ainda não termos a informação e depois a informação chega à última da hora ou já chega depois do prazo e depois nós também nós também não vamos cumprir com o prazo. Isso é algo que aconteceu recentemente portanto é um caso específico.

Total References	4
Coverage	5,64%
Total Users	1

Internals\P4**Document****Node Coding****References****Coverage**

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

5 5,76%

Reference 1	Coverage	1,82%	Character Range	2992 - 3709
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Stresse positivo...deixe-me só fazer uma introdução. Eu trabalho diariamente sob stresse. Por prazos, respostas que tem que ser dadas no momento e que não estão em calendário, nem planeadas. Nós trabalhamos muito em conjunto com a direção corporativa de RH do grupo, à qual ela é super exigente e coloca uma série de...ou coloca-nos à prova todos os dias com solicitações em cima da hora, que tem que ser dadas respostas no momento, portanto isto do stresse seja ele positivo, seja ele negativo, faz parte muito do dia a dia e do dia a dia da minha equipa. Eu vejo-o normalmente como positivo porque eu gosto de trabalhar sob pressão. Acho que sou uma pessoa que resulta muito mais com trabalho sob stresse positivo.

Reference 2	Coverage 1,65%	Character Range	4084 - 4736
-------------	----------------	-----------------	-------------

eu se calhar ate lhe posso dar um exemplo de um acontecimento que inicialmente era positivo e que depois se transformou num stresse negativo. Na semana passada tivemos um pedido por parte da direção corporativa de RH, alias foi-me dito ao telefone que iria ser enviado um e-mail com um pedido de uns indicadores da área para serem enviados no próprio dia. "ai ok, não há problema nenhum, envia e tal que nós vamos preparar essa informação". Quando recebo o e-mail com o pedido vejo a dimensão do pedido, que não tinha nada a ver com aquilo que eu esperava nem aquilo que tinha sido conversado ao telefone. E em termos de prazos, o prazo era 3 horas.

Reference 3	Coverage 1,11%	Character Range	16631 - 17068
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- ora bem negativo...há uma série de situações que são indutoras de stresse negativo, ora bem, o estarmos dependentes de prazos de outros induz-me a mim algum...eu sou uma pessoa muito organizada e gosto de ter o meu trabalho muito planeado. E quando dependemos de terceiros, uma parte do trabalho está com terceiros para nós darmos continuidade ao nosso, e depois no nosso trabalho é o fim da linha em que fica o prazo muito apertadinho...

Reference 4	Coverage 0,46%	Character Range	18681 - 18863
-------------	----------------	-----------------	---------------

E- essencialmente é o que lhe digo, eu respondo bem sob stresse, acho que o stresse é positivo, acho que quando são pedidos tarefas muito em cima da hora, com tempos muito apertados,

Reference 5	Coverage 0,72%	Character Range	19089 - 19374
-------------	----------------	-----------------	---------------

Eu respondo a coisas que são em cima da hora, tudo bem mas situações que as pessoas que nos estão a pedir não têm ideia da dimensão do trabalho e que nos dão prazos super apertados, isso para mim é indutor de stresse negativo porque tenho que pedir mais esforço à equipa, é complicado

Total References	5
Coverage	5,76%
Total Users	1

Internals\P5	Document
---------------------	-----------------

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------------	------------------------

5	12,58%
----------	---------------

Reference 1	Coverage 3,90%	Character Range	671 - 1469
-------------	----------------	-----------------	------------

E- De stresse positivo, os próprios desafios, o stresse neste caso tem estado sempre presente. Nós temos ali uma situação em que cada vez temos mais trabalho e menos recursos, portanto temos prazos a cumprir e temos toda a gente ali a pressionar. É os clientes a pressionar, é a ME a HOLDING a pressionar, pronto, isso gera ali algum stresse. Porque todos acham que os seus trabalhos é que são mais importantes e muitas vezes o que fazem é que falam com as pessoas que são responsáveis pelas empresas e depois acabam por vir falar comigo. No sentido de tentar influenciar para que sejam dadas prioridades a determinadas coisas. Isso normalmente cria algum stresse na medida em que é meu objetivo e é objetivo das pessoas que trabalham comigo de serem capazes de dar respostas a todas as situações

Reference 2	Coverage 0,99%	Character Range	1787 - 1990
-------------	----------------	-----------------	-------------

Do ponto de vista de stresse negativo ou seja com efeitos a nível pessoal é quando surgem situações também do dia a dia de cumprimentos de prazo, depois as que não ficaram bem feitas e tem de ser feitas

Reference 3 Coverage 1,97% Character Range 2344 - 2746

se queres que eu te diga, esse tipo de pressões eu desde que comecei a trabalhar que tenho estas pressões, mesmo antes de trabalhar aqui percebes. Porque trabalhei sempre tipo num tipo de atividade em que os prazos e a qualidade do trabalho são os pilares essenciais do trabalho. E portanto a questão do trabalho, de gerir do stresse relativamente a essas situações é algo que já é um bocado normal.

Reference 4 Coverage 2,88% Character Range 3619 - 4207

E- porque é assim, no início quando comecei a trabalhar se quiseses, ou seja, os prazos eram tipo sagrados. Era aquela coisa tem que ser, tem que ser. Só que muitas vezes o quê que acontecia. Cumpria-se os prazos mas depois aquilo não tinha consequência nenhuma, que era ou seja quem ia receber a informação a seguir depois não fazia nada com aquilo ou não precisava imediatamente daquilo. Hoje já consigo muito mais facilmente perceber isso. Ok o prazo é hoje ou era ontem que se devia ter feito aquilo. Mas depois também tem a ver com a própria situação e da responsabilidade de quem é.

Reference 5 Coverage 2,84% Character Range 5327 - 5908

É o caso por exemplo, imagina, declarações fiscais, a responsabilidade pode não ser minha. Nalguns casos pronto mas a verdade é que o prazo é aquele só se é hoje que tem de ser entregue, tem mesmo de ser entregue hoje. Porque se não for entregue hoje amanhã já paga coima ou percebes. E aí já é um que tem mesmo que ser hoje, mesmo não sendo responsabilidade minha eu sei que aquele prazo tem que ser feito hoje. Outra situação é, tenho que enviar um relatório para o cliente, um relatório mensal. É assim, a data é hoje mas se não for hoje se for amanhã, ninguém morre por isso.

Total References	5
Coverage	12,58%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Cumprimento de Prazos

References Coverage

2 2,21%

Reference 1 Coverage 0,61% Character Range 15431 - 15681

E- Sim, são. Por não estarem planeadas e por exigirem um tempo de resposta que é inferior ao que era necessário para me assegurar um nível razoável sobre a qualidade em que aquilo está a ser feito e entregue. E isto sim para mim é indutor de stresse.

Reference 2 Coverage 1,60% Character Range 15771 - 16422

algum trabalho, alguma análise em específico tinha um tempo de resposta para, imagine, hoje é sexta-feira, tenho um tempo de resposta para segunda-feira. Mas depois chegamos imagine às 16h ou às 17h e afinal a resposta, a pessoa da administração ou o que for diz que afinal gostaria de ter aquilo hoje, para estudar no fim de semana, porque há uma reunião do conselho de administração na segunda-feira. Portanto todo o planeamento que eu tinha daquele trabalho, ou daquilo que tencionava fazer, ou rever, ou o nível de revisão que ia efetuar, não é possível fazer porque a resposta é preciso dar, em vez de ter 6h, 7 ou 8h para fazer tenho 2h

ou 3h.

Total References	2
Coverage	2,21%
Total Users	1

ANEXO J3
Relatório da Fonte de Stresse Sobrecarga de Trabalho

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 21:51

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI

<u>Total Users</u>	1
--------------------	---

Internals\P2 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------	-------------------	-----------------

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Sobrecarga de Trabalho	3	2,12%
---	---	-------

Reference 1	Coverage	0,69%	Character Range	5748 - 6058
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

o stresse então aí advem da quantidade de pedidos que há. Uma coisa é estarmos aqui meia hora e termos um pedido de uma chamada, outra coisa é estarmos aqui 5 minutos e termos 5 pedidos de chamadas. Portanto o stresse é completamente diferentes nestas duas situações e são ambas para fazer no momento não é.

Reference 2	Coverage	0,83%	Character Range	6183 - 6556
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- de pedidos sim, porque é muito inconstante. Poderá ser como agora uma colega disse "ah hoje a tarde vai ser calminha" o quê que para ela é calminha? Depende porque nós não sabemos se poderá vir agora a meio da tarde, surgir uma reunião que não estava planeada e é preciso fazer isto ou aquilo. Portanto nunca é algo que nós possamos dizer e planear o que irá acontecer.

Reference 3	Coverage	0,60%	Character Range	10686 - 10957
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

A mim afeta-me negativamente é quando tenho realmente aquela pressão de muita quantidade "é isto e é aquilo" e não há prazo definido percebe. E fico sem saber concretamente o quê que faço primeiro e quero fazer as coisas ao mesmo tempo e não se consegue, como é lógico.

Total References	3
Coverage	2,12%
Total Users	1

Internals\P3 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------	-------------------	-----------------

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Sobrecarga de Trabalho	3	1,63%
---	---	-------

Reference 1	Coverage	0,90%	Character Range	4300 - 4489
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Prazos a cumprir e um acumular de trabalho muito grande. Portanto neste momento por exemplo sinto-me assim, sinto-me entupido, sinto-me completamente que não tenho margem para mais nada.

Reference 2	Coverage	0,34%	Character Range	4490 - 4561
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Não consigo dar razão a todas as solicitações e isso causa-me stresse.

Reference 3	Coverage	0,39%	Character Range	4563 - 4645
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Portanto tem aí uma sobrecarga de trabalho?
E- Sim, muito. Neste momento sim.

Total References	3
Coverage	1,63%
Total Users	1

Internals\P4	Document
---------------------	-----------------

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Sobrecarga de Trabalho

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
2	0,94%

Reference 1	Coverage	0,40%	Character Range	8332 - 8489
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

quando nos fazem pedidos que à partida parecem rápidos de responder mas que as pessoas que não estão envolvidas no trabalho não sabem a dimensão dos pedidos.

Reference 2	Coverage	0,54%	Character Range	11640 - 11854
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Nós temos muitos picos durante o ano. Há picos na área, e há meses claro que se calhar ali ao final do ano e início, dezembro, janeiro, fevereiro, são mais calmos. E não é um momento em que a equipa trabalha melhor

Total References	2
Coverage	0,94%
Total Users	1

ANEXO J4
Relatório da Fonte de Stresse Gestão de Equipas

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 21:53

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Gestão de Equipa	1	1,68%

Reference 1	Coverage	1,68%	Character Range	15318 - 15851
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

É uma questão de nos habituarmos a elas e de sabermos como as podemos gerir, seja a nível da gestão da equipa que no início precisamente pelo que eu referi, por eu fazer parte da equipa, havia muito receio de criar constrangimentos e de me estar a impor mas depois foi algo natural, houve aceitação natural da minha presença como chefe, houve da minha parte também um ganhar de confiança para tomar decisões a nível de equipa e para coordenar a equipa e portanto é algo que no início para quem nunca tinha efetuado essas tarefas.

Total References	1
Coverage	1,68%
Total Users	1

Internals\P4 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Gestão de Equipa	4	3,07%

Reference 1	Coverage	1,15%	Character Range	12373 - 12826
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Um acontecimento que é indutor de stresse positivo mas que se pode tornar num stresse negativo, na parte da gestão da equipa é que eu tenho uma equipa muito nova. Isso é um desafio muito grande. Eu tenho um equipa jovem, bastante jovem, toda entre os 25 e os 30 anos, mulheres, essencialmente mulheres, 8 mulheres e isso é um desafio constante, diário. Porque são pessoas com qualificações, pessoas que eu considero bastante inteligentes e ambiciosas.

Reference 2	Coverage	0,39%	Character Range	13414 - 13568
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Eu não faço a gestão de um equipa mais administrativas em que as ambições estão balizadas. Faço a gestão de uma equipa muito técnica e muito experiente.

Reference 3	Coverage 0,97%	Character Range 16156 - 16538
-------------	----------------	-------------------------------

E é preciso sempre mais algum cuidado nas relações e eu tenho esse desafio, principalmente numa equipa cheia de motivação e cheia de ambição. Porque se estamos a falar de equipas que não têm essa ambição portanto é normal os conflitos existirem mas se calhar não existem tanto. Portanto aqui como é uma equipa assim, jovem, ambiciosa, feminina, existe mais esse tipo de situações.

Reference 4	Coverage 0,57%	Character Range 18864 - 19089
-------------	----------------	-------------------------------

e estamos a falar de tarefas de dimensão alargada que envolvem mais do que a própria pessoa portanto o stresse não fica só na pessoa e é alargado para o resto da equipa, essas para mim são as situações mais difíceis de gerir.

Total References	4
Coverage	3,07%
Total Users	1

Internals\P5

Document

Node Coding

References Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Gestão de Equipa

1 1,73%

Reference 1	Coverage 1,73%	Character Range 15143 - 15497
-------------	----------------	-------------------------------

Sim, gerir uma equipa num momento como este não é fácil. E aqui também no fundo o próprio stresse das pessoas acaba por também, não fico indiferente àquilo. Isto se quiseres também é mais uma situação de stresse. Não é algo que eu também já não esteja muito habituado mas não deixa de ser mais uma componente mas é apenas mais uma, faz parte da função.

Total References	1
Coverage	1,73%
Total Users	1

ANEXO J5
Relatório da Fonte de Stresse Responsabilidades

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 21:52

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Responsabilidades

1 0,81%

Reference 1	Coverage	0,81%	Character Range	16047 - 16304
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

A nível de gerir uma equipa no dia a dia é diferente. Temos que pensar a longo prazo, temos que pensar no funcionamento da equipa, temos que pensar na equipa como um todo e no output do trabalho da equipa também como um todo. Portanto temos mais que gerir.

Total References	1
Coverage	0,81%
Total Users	1

Internals\P3

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Responsabilidades

2 2,92%

Reference 1	Coverage	1,15%	Character Range	3298 - 3539
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Stresse positivo penso que acontece com todos quando nos dão mais responsabilidades e nesse caso há sempre um stresse que é algo que quando estamos habituados a fazermos determinado tipo de trabalho e depois nos dão mais responsabilidades

Reference 2	Coverage	1,77%	Character Range	5658 - 6030
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Assim específico deixa-me cá ver. Assim específico...por exemplo, estou a lembrar-me de uma coisa específica mas tem a ver com aquilo que já dissemos. Tem a ver com o aumento de responsabilidades. Por exemplo, recentemente, para além da coordenação da área, estou a assumir o papel de process owner em dois processos. O meu processo da minha área e o processo de outra área.

Total References	2
Coverage	2,92%
Total Users	1

Internals\P5

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Responsabilidades

2 3,78%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,50%</i>	<i>Character Range</i>	<i>4636 - 4942</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

Quando a responsabilidade é nossa, aí o stresse é maior. Aí claramente a responsabilidade é nossa e se quiseres no meu caso concreto se a responsabilidade é minha, tenho de fazer de qualquer maneira pronto. E aí pode gerar uma situação de stresse maior. Mas isso não é muito comum de acontecer, percebes.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>2,28%</i>	<i>Character Range</i>	<i>5275 - 5741</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

Mesmo sendo responsabilidade minha tem mesmo de ser. É o caso por exemplo, imagina, declarações fiscais, a responsabilidade pode não ser minha. Nalguns casos pronto mas a verdade é que o prazo é aquele só se é hoje que tem de ser entregue, tem mesmo de ser entregue hoje. Porque se não for entregue hoje amanhã já paga coima ou percebes. E aí já é um que tem mesmo que ser hoje, mesmo não sendo responsabilidade minha eu sei que aquele prazo tem que ser feito hoje.

Total References	2
Coverage	3,78%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Fontes de Stresse\Responsabilidades

1 0,56%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,56%</i>	<i>Character Range</i>	<i>10345 - 10572</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

E- Sim, há alguma responsabilidade até porque estas respostas varias vezes envolvem uma decisão por parte do cliente da empresa do grupo, portanto há aí um nível de responsabilidade que é elevado e porque neste tipo de área,

Total References	1
Coverage	0,56%
Total Users	1

ANEXO J6
Relatório da Fonte de Stresse Realizar uma apresentação

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 22:09

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
-------------	-----------------

Diana	DI
-------	----

<u>Total Users</u>	1
---------------------------	---

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Fontes de Stresse\Realizar Apresentação**

1 0,73%

Reference 1

Coverage 0,73%

Character Range

12284 - 12581

E- Sim, outro tipo de situação...Por exemplo, aconteceu uma ou duas vezes, alguma situação de ter que fazer uma apresentação de um tema ou pronto de uma análise que se fez a um determinado tema em específico, fazer alguma apresentação, ou alguém da administração que já aconteceu aqui algumas vezes.

Total References 1

Coverage 0,73%

Total Users 1

ANEXO K

Relatório das Consequências do Stresse a nível individual e a nível organizacional

ANEXO K1
Relatório das Consequências do stresse positivas e negativas a nível individual

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 22:28

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Individual\Consequência positiva

References

Coverage

4 4,58%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,98%</i>	<i>Character Range</i>	<i>7829 - 8455</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	--------------------

traz-me motivação, traz-me empenho. E havendo a perceção que o projeto terá impacto no futuro... se for um projeto que não me diga nada, ou que pouco me diga, tenho mais dificuldade em manter esta atitude. Um projeto em que eu concorde com o projeto, que eu tenha noção que o projeto ou é necessário por eventuais alterações legais, por exemplo na implementação do novo sistema contabilístico. havendo a perceção que o projeto é necessário, que o projeto é útil, acho que a motivação surge mais depressa. E é algo que se faz com mais motivação e que não interessa se s trabalha até a meia noite ou ate às 3h da manha...

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,79%</i>	<i>Character Range</i>	<i>12192 - 12442</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Eu digo-lhe isto, eu estou a falar-lhe quando comecei a fazer este tipo de tarefas porque isto tem tudo um processo de aprendizagem e um processo de ganhar autoconfiança e de nos ambientarmos a novas tarefas, são coisas que eu hoje já faço sozinha.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	<i>0,44%</i>	<i>Character Range</i>	<i>13586 - 13726</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Mas ao mesmo tempo primeiro dá-nos uma satisfação tomarmos a decisão sozinhos e assumirmos desde logo o risco das consequências da decisão.

<i>Reference 4</i>	<i>Coverage</i>	<i>1,37%</i>	<i>Character Range</i>	<i>14672 - 15104</i>
--------------------	-----------------	--------------	------------------------	----------------------

Dá sempre satisfação no final quando as coisas passam e correm bem, afinal o stresse não era assim tão negativo, se calhar nós é que estávamos a pensar se calhar as coisas não vão correr bem, especialmente porque eu fazia parte da equipa e agora estou noutra posição. Mas depois as coisas correram bem mas o primeiro impacto de ter de fazer a avaliação e ter de a comunicar às outras pessoas fez-me sentir um certo constrangimento.

Total References	4
Coverage	4,58%
Total Users	1

Coverage

1 1,00%

Reference 1	Coverage	1,00%	Character Range	3779 - 4231
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Total Users	1
--------------------	----------

Document

Coverage

4 4,11%

Reference 1	Coverage	0,93%	Character Range	9427 - 9793
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Reference 2	Coverage	1,57%	Character Range	9914 - 10534
-------------	----------	-------	-----------------	--------------

Reference 3	Coverage	1,00%	Character Range	10610 - 11005
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Reference 4	Coverage	0.61%	Character Range	13045 - 13285
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

É positivo porque é um desafio, é o meu desafio, conseguir motivar uma equipa quase da minha idade e não com a mesma experiencia mas com as mesmas habilitações que estão atualmente em funções técnicas, e que têm ambições também de crescer.

Total References	4
Coverage	4,11%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência positiva**

1 0,82%

<i>Reference</i> 1	<i>Coverage</i> 0,82%	<i>Character Range</i> 11595 - 11931
--------------------	-----------------------	--------------------------------------

E- Sim, o que eu tento normalmente é aproveitar aquela circunstância para ficar com mais conhecimento que me permita mais facilmente dar uma resposta a situação para situações futuras semelhantes, idênticas. Isso tento fazer e acho que é fundamental. Mais do que isso, a nível pessoal, propriamente dito hm...o quê que eu poderei dizer...

Total References	1
Coverage	0,82%
Total Users	1

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 22:28

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI

<u>Total Users</u>	1
--------------------	---

Internals\P1

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa

2 0,71%

Reference 1	Coverage	0,56%	Character Range	8514 - 8690
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- é o cansaço porque não somos maquinas não é...e a nível de vida familiar, desde que haja apoio e compreensão em casa, acho que não haverá aí nenhuma consequência negativa.

Reference 2	Coverage	0,16%	Character Range	13394 - 13444
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

embora traga stresse e traga bastante preocupação

Total References	2
-------------------------	----------

Coverage	0,71%
-----------------	--------------

Total Users	1
--------------------	----------

Internals\P2

Document

Node Coding

References

Coverage

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa

4 2,05%

Reference 1	Coverage	0,26%	Character Range	11029 - 11144
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E aí sim sinto uma pressão que ate parece que paro tipo não consigo fazer, estou ali bloqueada, o quê que eu faço.

Reference 2	Coverage	0,96%	Character Range	11217 - 11648
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Claro que a nível pessoal aí afeta, claro que sim porque fico com dores de cabeça, chego a casa chateada porque não consegui fazer e olha ainda mais isto e este mail que me passou ou porque esqueço-me depois é aquela confusão de tanta coisa para fazer, esqueci-me de fazer isto. As vezes estou em casa ainda vou ao e-mail ver uma coisa que me esqueci, acontece-me frequentemente devido ao volume de trabalho que tenho no momento,

Reference 3	Coverage	0,35%	Character Range	11800 - 11957
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

O que vale é que o computador está sempre ao lado. E às vezes só ligo mesmo o computador por causa de um e-mail, para despachar um e-mail e desliga e pronto

Reference 4	Coverage	0,49%	Character Range	12483 - 12705
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Afeta muito mais porque ocupo mais tempo familiar, em que poderia estar com outras coisas não é. Traz mau ambiente porque "ah tas sempre a falar na mesma coisa". Mas graças a deus nem tem sido muitos momentos desse tipo.

Total References	4
Coverage	2,05%
Total Users	1

Internals\P3	Document
---------------------	-----------------

Node Coding

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa**

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------------	------------------------

5	2,81%
----------	--------------

Reference 1	Coverage	0,49%	Character Range	2671 - 2773
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- A nível pessoal é...perder tempo para outras coisas, é tirar tempo de outras atividades pessoais.

Reference 2	Coverage	1,03%	Character Range	2863 - 3080
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- Na altura a pessoa fica assim um bocadinho, qual será a melhor palavra para descrever...a pessoa fica um pouco aborrecida quando tem que tirar tempo de atividades pessoais para o trabalho, quando não deveria ser.

Reference 3	Coverage	0,40%	Character Range	4035 - 4120
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E- é essa a consequência, é dedicar mais tempo, tudo se resume ao tempo neste caso.

Reference 4	Coverage	0,42%	Character Range	6807 - 6896
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

E isso depois deixa-me frustrado e desanimado. E basicamente são estas as consequências.

Reference 5	Coverage	0,47%	Character Range	9588 - 9686
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Eu não tinha tempo nenhum para atividades pessoais e isso causou-me stresse e problemas pessoais.

Total References	5
Coverage	2,81%
Total Users	1

Internals\P4

Document

Node Coding

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa**

References Coverage

4 2,80%

Reference 1	Coverage	1,42%	Character Range	7601 - 8163
-------------	----------	-------	-----------------	-------------

Naquele momento claro que é assim, é uma consequência pontual, naquele momento teve uma consequência direta que alias eu fui para casa mas foi a mesma coisa que não ir e mal cheguei, voltei a sentar-me ao computador e estive até a 1h30 e saí daqui as 21h, cheguei a casa às 21h30 e até à 1h30 estive outra vez a trabalhar no mesmo assunto para conseguir dar resposta. Não há hipótese de não dar. Claro que isso teve uma consequência imediata e se se tornar repetitivo que muitas vezes se torna, tem consequências a médio prazo, mas é uma consequência imediata.

Reference 2	Coverage	0,22%	Character Range	13324 - 13412
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

por outro lado cria-me algum stresse negativo ter que estar sempre com essa preocupação

Reference 3	Coverage	1,02%	Character Range	13568 - 13972
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Isso cria-me às vezes algum stresse de será que eu estou a ir bem, será que eles não olham para mim e pensam "olha tem a mesma idade que eu e já tem essa função e eu podia estar nesse lugar", portanto gerir estas emoções todas ao nível da equipa é stressante, é a parte negativa. Isso traz algumas consequências como é obvio de preocupações em perceber todos os dias se estou a ir bem, no caminho certo.

Reference 4	Coverage 0,13%	Character Range	18508 - 18559
-------------	----------------	-----------------	---------------

. Uma parte do fim de semana é a trabalhar portanto

Total References	4
Coverage	2,80%
Total Users	1

Internals\P5

Document

Node Coding

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa**

<u>References</u>	<u>Coverage</u>
--------------------------	------------------------

3	6,88%
----------	--------------

Reference 1	Coverage 1,04%	Character Range	2015 - 2227
-------------	----------------	-----------------	-------------

a ficar a trabalhar muito para além das horas que sejam desejáveis com as consequências que isso tem não é. Que é quando estou aqui não estou noutro lado. De uma forma geral é isto. Assim situações tão concretas...

Reference 2	Coverage 4,15%	Character Range	2342 - 3191
-------------	----------------	-----------------	-------------

E- se queres que eu te diga, esse tipo de pressões eu desde que comecei a trabalhar que tenho estas pressões, mesmo antes de trabalhar aqui percebes. Porque trabalhei sempre tipo num tipo de atividade em que os prazos e a qualidade do trabalho são os pilares essenciais do trabalho. E portanto a questão do trabalho, de gerir do stresse relativamente a essas situações é algo que já é um bocado normal. Posso nalgumas situações ficar um bocado mais irritado do que noutras, posso noutras encarar as coisas com boa disposição mas isso não tem muitas vezes a ver diretamente a ver com o stresse no trabalho, tem a ver com a minha disposição do dia, percebes. Porque o trabalho já existe desde que trabalho portanto já existe há mais de 10 anos portanto já é difícil eu ter reações diferentes ao stresse. Não, porque para já estou habituado a isso.

Reference 3	Coverage 1,69%	Character Range	7205 - 7550
-------------	----------------	-----------------	-------------

Agora é obvio que nem sempre é aquilo que é desejável porque o que seria desejável é que não me ver obrigado a afetar a minha vida pessoal com o trabalho, nem se calhar às vezes por em causa questões profissionais com questões pessoais. Mas tirando isso, epa, acho que é uma coisa que é normal. E a questão do stresse já é uma coisa também que...

Total References	3
Coverage	6,88%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding**References****Coverage**

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Individual\Consequência negativa**

3 1,16%

<i>Reference 1</i>	<i>Coverage</i>	0,08%	<i>Character Range</i>	11485 - 11518
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

E- Sim, a preocupação é um facto.

<i>Reference 2</i>	<i>Coverage</i>	0,31%	<i>Character Range</i>	13410 - 13536
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

Esta componente de surpresa ou de inesperado que é uma destas apresentações é algo que me preocupa efetivamente mas é normal.

<i>Reference 3</i>	<i>Coverage</i>	0,77%	<i>Character Range</i>	16637 - 16950
--------------------	-----------------	-------	------------------------	---------------

Obriga-me a algumas situações, ou em algumas situações obrigou-me e colide efetivamente com a vida pessoal. O facto de ter alguma coisa, alguma situação marcada, ter bilhetes para ir a um espetáculo ou alguma coisa semelhante e tem que ser efetivamente cancelado e ter que ficar a trabalhar até bastante tarde.

Total References	3
-------------------------	----------

Coverage	1,16%
-----------------	--------------

Total Users	1
--------------------	----------

ANEXO K2

Relatório das Consequências do stresse positivas e negativas a nível organizacional

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 22:29

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P4

Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência positiva	3	1,60%

Reference 1	Coverage	0,43%	Character Range	11127 - 11296
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E eu gosto, a equipa também gosta de ter muito trabalho. Organiza-se muito melhor com muito trabalho do que naqueles períodos em que as pessoas tem tempos mais mortos.

Reference 2	Coverage	0,56%	Character Range	11378 - 11601
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

E-sim, eu acho que a capacidade de resposta minha e da equipa é muito melhor em termos de qualidade, é impressionante mas é verdade, em termos de qualidade e de tempos de resposta, se tiverem muitas tarefas ao mesmo tempo.

Reference 3	Coverage	0,61%	Character Range	12130 - 12371
-------------	----------	-------	-----------------	---------------

Organizam-se muito melhor, conseguem calendarizar na sua agenda muito melhor. É impressionante mas eu acho que muita gente trabalha assim. E eu tenho uma equipa que quase 90% da equipa ou 80% consegue trabalhar nesses picos de maior trabalho

Total References	3
Coverage	1,60%
Total Users	1

Internals\P5

Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência positiva	2	5,81%

Reference 1	Coverage 2,38%	Character Range	1299 - 1786
-------------	----------------	-----------------	-------------

Isso normalmente cria algum stresse na medida em que é meu objetivo e é objetivo das pessoas que trabalham comigo de serem capazes de dar respostas a todas as situações ou seja, isso de certa forma tem de positivo porque nos ajuda a organizarmos de forma melhor. Uma melhor organização e encararmos cada vez, uma vez que isto é frequente ou seja a forma como vamos lidando com o stresse é cada vez mais positiva se quiseses, é mais fácil lidar com o stresse, pronto. Isto no dia a dia.

Reference 2	Coverage 3,43%	Character Range	7690 - 8391
-------------	----------------	-----------------	-------------

E- Sim ou seja ao longo dos anos tenho vindo a...é assim, a própria forma como trabalho e questão dos prazos e da qualidade da informação e essas coisas todas, foi ao longo do tempo, foi-me ajudando a perceber melhor, a organizar melhor o meu tempo, a definir melhor as prioridades, essencialmente e a não stressar se quiseses verdadeiramente quando as coisas estão apertadas. Se calhar aqui há uns anos atrás quando me caía tudo em cima da mesa, pensava ficava ali um bocado, não sabia o quê que havia de fazer não é. Hoje já não tenho esse problema.

E- Consegue relativizar não é.

E- Sim é um bocado isso, já consigo muito mais facilmente, sem stresssar, organizar as coisas, definir prioridades.

Total References	2
Coverage	5,81%
Total Users	1

Coding Summary Report

Project: Stresse Ocupacional

Generated: 18-10-2011 22:29

Coding By

<u>Name</u>	<u>Initials</u>
Diana	DI
<u>Total Users</u>	1

Internals\P1

Document

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência negativa

References

Coverage

2 1,49%

Reference	1	Coverage	1,16%	Character Range	12924 - 13291
-----------	---	----------	-------	-----------------	---------------

E- sim, eu digo isto nestas tarefas em específico. Nesta situações em que as situações são novas e não tenho alguém a validar uma decisão que nunca tinha sido tomada por mim. Por exemplo eu nunca tinha feito parte desse processo de decisão sequer. Posso estar a descorar algumas situações que estão associadas a essa tomada de decisão e que desconhecia por completo.

Reference	2	Coverage	0,33%	Character Range	13483 - 13586
-----------	---	----------	-------	-----------------	---------------

e as consequências deste exemplo que eu estava a dar poderia ser graves para a empresa ou para o grupo.

Total References	2
Coverage	1,49%
Total Users	1

Internals\P2

Document

Node Coding

Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência negativa

References

Coverage

2 1,43%

Reference	1	Coverage	0,76%	Character Range	10686 - 11029
-----------	---	----------	-------	-----------------	---------------

A mim afeta-me negativamente é quando tenho realmente aquela pressão de muita quantidade "é isto e é aquilo" e não há prazo definido percebe. E fico sem saber concretamente o quê que faço primeiro e quero fazer as coisas ao mesmo tempo e não se consegue, como é lógico. Não se consegue fazer tudo ao mesmo tempo ou então não se faz nada bem.

Reference 2	Coverage 0,67%	Character Range	11498 - 11800
-------------	----------------	-----------------	---------------

As vezes estou em casa ainda vou ao e-mail ver uma coisa que me esqueci, acontece-me frequentemente devido ao volume de trabalho que tenho no momento, que não consegui organizar, se calhar culpa minha mesmo não é, e planejar e depois as vezes chego a casa e "ahh, falhou-me aquilo, esqueceu-me daquilo".

Total References	2
Coverage	1,43%
Total Users	1

Internals\P3 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência negativa	2	1,46%

Reference 1	Coverage 0,40%	Character Range	6721 - 6806
-------------	----------------	-----------------	-------------

E- As consequências é que primeiro o trabalho não sai conforme eu gostaria que saísse

Reference 2	Coverage 1,05%	Character Range	8170 - 8391
-------------	----------------	-----------------	-------------

E- menos tempo para realizar a tarefa e não só. E quando o prazo já caducou é tentar fazer a o mais depressa possível porque o prazo já terminou e com as consequências naturais de por vezes, de estar mais sujeito a erros.

Total References	2
Coverage	1,46%
Total Users	1

Internals\P4 Document

<u>Node Coding</u>	<u>References</u>	<u>Coverage</u>
Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de Stresse\Consequências do Stresse\Organizacional\Consequência negativa	2	2,21%

Reference 1	Coverage 1,99%	Character Range	6477 - 7262
-------------	----------------	-----------------	-------------

Mas isso provocou sinceramente um efeito muito negativo em mim porque aquele efeito de ok se isto fosse planeado do lado de lá, nós escusávamos de estar aqui sob stresse porque já se sabia provavelmente que se ia necessitar destes indicadores há muito tempo. E portanto se tivesse vindo com algum planeamento de quem fez o pedido nós conseguiríamos internamente, sem criar stresse na equipa, conseguiríamos responder muito melhor. E o quê que eu fiz, conversei com a pessoa que me pediu e disse-lhe para uma próxima vez, nós estamos sempre disponíveis como é obvio para responder nos prazos que nos solicitam mas para uma próxima

163

vez, para tentar de uma forma atempada, nos passar a informação de que necessitam para não criar este efeito e para não se repetir uma situação do género.

<i>Reference</i> 2	<i>Coverage</i> 0,23%	<i>Character Range</i> 8488 - 8577
--------------------	-----------------------	------------------------------------

. E isso é indutor de stresse porque desorganiza todo o planeamento que a pessoa tem.

Total References	2
Coverage	2,21%
Total Users	1

Internals\P6

Document

Node Coding

References

Coverage

**Tree Nodes\Acontecimentos Indutores de
Stresse\Consequências do
Stresse\Organizacional\Consequência negativa**

1 0,54%

<i>Reference</i> 1	<i>Coverage</i> 0,54%	<i>Character Range</i> 19842 - 20061
--------------------	-----------------------	--------------------------------------

Acho que há alguns cuidados a ter na gestão desta questão da avaliação para poder efetivamente evitar alguns problemas de ambiente, de equipa de trabalho, etc. Mas isso é algo que ainda não é experimentei na verdade...

Total References	1
Coverage	0,54%
Total Users	1